

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL E
INGENIERA COMERCIAL**

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL AREA
ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA
TEXTIL “RIMA” PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE UNIFORMES PARA
ESCUELAS Y COLEGIOS UBICADA EN LA PROVINCIA PICHINCHA EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

AUTORES:

**CAROL CRISTINA RIOS MANTILLA
RAUL ANDRES SARZOSA AMORES**

DIRECTORA:

MARÍA TERESA ARIAS LUNA

Quito, Marzo del 2014

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

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

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

Quito, marzo del 2014

Carol Cristina Ríos Mantilla

C.I: 1717533556

Raúl Andrés Sarzosa Amores

C.I: 1714337753

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y amor a mis padres Juan Ríos y Bertha Mantilla quienes me enseñaron desde pequeña a luchar para alcanzar mis metas, por sus consejos sabios en el momento oportuno, en especial a mi madre quien ha hecho todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme, darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, por ser un ejemplo de madre, amiga y mujer. A mis hermanos Juan Pablo y Andreita quienes me han acompañado en el largo camino de mi vida, alegrando mi existir, siendo mis fieles e incondicionales amigos. A mi amado esposo Andrés Fernando quien me brindó su amor, su cariño, su palabra de aliento, su estímulo, sus consejos y su apoyo constante.

Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo!

Carol Ríos Mantilla.

DEDICATORIA

Para mis amados padres Raúl Sarzosa y Margarita Amores quienes con su esfuerzo, dedicación, amor, consejos, apoyo y comprensión me han hecho un hombre de bien, responsable, educado, todo esto me ha llevado a este momento importante de mi vida y les agradezco de corazón por ser mi guía y mi aliento en todo momento. También se lo dedico a mi hermano mi mejor amigo Alejandro que ha estado junto a mi apoyándome incondicionalmente, a mi adorado sobrino Niquito que el hecho de pensar en el me da fuerzas y alegría para seguir luchando por mis sueños e ideales y finalmente a mis abuelitos Margarita y Jorge, en especial a el que algún día quiso estar en este gran momento, para ti abuelito Jorge siéntete orgulloso de tu nieto que siempre te tiene en su corazón, pero sé que desde el cielo me estarás cuidando, guiándome, dándome fuerzas y por sobre todo su bendición para culminar este gran paso con éxito.

Andrés Sarzosa Amores.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de nuestra tesis es inevitable que nos asalte una emoción al alcanzar nuestra meta. Sin embargo, esto no hubiese sido posible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue hacerse realidad. Por ello, es para nosotros un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles nuestro agradecimiento. Debemos agradecer de manera especial y sincera a la Ing. María Teresa Arias por aceptarnos realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo, su capacidad para guiar nuestras ideas, su disponibilidad y paciencia que hizo que nuestras siempre acaloradas discusiones redundaran benéficamente tanto a nivel científico como personal.

Agradecemos también a nuestra querida Universidad Politécnica Salesiana el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis ya nuestros profesores que día a día con sus enseñanzas y consejos nos han formado como profesionales y personas con ética y moral.

Queremos expresar también nuestro más sincero agradecimiento a la Empresa Tejidos y Confecciones RIMA por brindarnos la información necesaria para la elaboración de nuestra tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	2
1.1 Introducción a la administración	2
1.2 Definición de administración	2
1.3 Partes de la administración	3
1.3.1 Planeación.....	4
1.3.2 Organización.....	8
1.3.3 Dirección.....	9
1.3.4 Control	9
1.4 Planeación estratégica	9
1.4.1 Importancia de la Planeación Estratégica	10
1.4.2 Características de la planeación estratégica.....	12
1.4.3 Misión	13
1.4.4 Visión	16
1.4.5 Diferencias entre misión y visión.....	18
1.4.6 Valores	18
1.4.7 Objetivos	20
1.4.8 Políticas.....	22
1.4.9 Estrategias.....	23
1.4.10 Análisis estratégico	25
1.5 Calidad.....	30
1.5.1. Introducción.	30
1.5.2 Concepto de Calidad.....	30
1.5.3 Filosofía de Deming Respecto a la Calidad.	31
1.5.4 Filosofía de Juran Acerca de la Calidad.....	40
1.5.5 La filosofía de Crosby acerca de la calidad	42
1.6 Plan de Mejoramiento	44
1.6.1 Importancia	45

1.6.2 Clasificación de planes de mejoramiento	45
1.6.3 Plan de Mejoramiento por Procesos de la Empresa.....	47
1.6.4 Matriz multicriterio.....	49
1.6.5 Plan de Mejoramiento Individual	51
1.6.6 Matrices de evaluación interna y externa.....	52
1.6.7 Utilización del DOFA.....	55
CAPÍTULO II	56
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TEXTIL RIMA	56
2.1 Generalidades	56
2.2 Síntesis Histórica.....	57
2.3 Actividad del negocio.....	57
2.4 Localización de la empresa.	57
2.4 Organigrama Estructural	58
2.6 Organigrama funcional.....	59
2.7 Línea de productos	60
2.8 Problemática institucional	62
CAPÍTULO III.....	63
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL RIMA	63
3.1 Análisis externo.....	63
3.1.1 Análisis del macroambiente.....	63
3.1.2 Análisis de microambiente.....	71
3.2 Análisis interno.....	88
3.2.1 Área administrativa.....	88
3.2.2 Área financiera	92
3.2.3 Área de producción.....	94
3.2.4 Encuesta aplicada a trabajadores y empleados de confecciones Rima.....	100
3.3 Análisis FODA de la empresa RIMA.....	110
3.3.4 Matriz evaluación factor externo (EFE).	113
3.3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	115
CAPÍTULO IV	121
DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA BASADA EN PROCESOS.....	121
4.1 Diseño de mejoramiento por procesos según el ciclo Deming.....	123

4.2	Objetivos Del Diseño	123
4.2.1	Objetivo Central	123
4.2.2	Objetivos específicos	124
4.3.1	Determinación de Misión, Visión y valores de la empresa RIMA.....	124
4.3.4	Cadena de Valor.....	126
4.4	Formación del equipo en procesos	126
4.5	Manuales de Funciones por Competencia por la Empresa RIMA	128
4.6	Identificación de los procesos a rediseñar	137
4.6.2	Presupuesto del proyecto de mejora.....	144
	CONCLUSIONES.....	146
	RECOMENDACIONES	148
	LISTA DE REFERENCIAS	149

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Concepto Calidad Total	30
Tabla 2. La Trilogía de Juran.	41
Tabla3. Los catorce pasos de la calidad de Crosby.....	43
Tabla 4. Personal de Textil Rima.....	60
Tabla 5. Mercado Textil.....	73
Tabla 6. Población total de clientes para cálculo de la muestra.....	77
Tabla 7. Pregunta 1. Identificación del cliente por antigüedad.....	80
Tabla 8. Pregunta 2. Valoración de los productos	81
Tabla 9. Pregunta 3. Cliente externo.....	82
Tabla 10. Pregunta 4. Percepción de liderazgo	83
Tabla 11. Pregunta 5. Calificación a materiales e insumos utilizados	84
Tabla 12. Pregunta 6. Motivaciones para adquirir los uniformes en Confecciones Rima	85
Tabla 13. Pregunta 7. Calidad de atención en los procesos de venta.....	86
Tabla 14. Pregunta 8. Sobre locales de expendio.....	87
Tabla 15. Aplicación de normas y procedimientos técnicos.....	101
Tabla 16. Pregunta 2. Razones por las que no atribuye su respuesta.....	102
Tabla 17. Necesidad de proceso de mejoramiento.....	103
Tabla 18. Pregunta 3. Necesidad de proceso de mejoramiento.....	103
Tabla 19. Pregunta 4. Aspectos que debe contemplar la mejora	104
Tabla 20.Importancia del proceso de mejora	105
Tabla 21.Pregunta 6. De quien depende la mejora de procesos en la empresa.....	106
Tabla 22. Pregunta 7. Mejora de la calidad con el nuevo sistema basado en procesos	107
Tabla 23. Pregunta 8Mejoramiento de ganancias y remuneraciones	108
Tabla 24. Pregunta 9. Obstáculos para la aplicación del plan de mejora.....	109
Tabla 25. MATRIZ EFE	114
Tabla 26. MATRIZ EFI	117
Tabla27. Matriz FODA	119
Tabla28. Personal	127
Tabla29. Descripción de las acciones proceso Dirección, control y gestión de procesos	138
Tabla30. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Diseño de nuevas prendas	138
Tabla31. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Confección de Ropa..	139
Tabla32. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Comercialización y ventas.....	139
Tabla33. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Gestión Financiera....	140

Tabla34. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Gestión de recursos humanos	140
Tabla35. Descripción de los procesos de mejora del proceso de marketing y publicidad	141
Tabla36. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Tecnología y mantenimiento.....	142
Tabla37. Indicadores de gestión del proceso Dirección, control y gestión de procesos .	143
Tabla38. Indicadores de gestión de los procesos operativos	143
Tabla39. Indicadores de gestión de los procesos de apoyo.....	144
Tabla 40. Presupuesto del proyecto de mejora.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Diagrama de Flujo	35
Figura 2. Gráficas de Control.....	36
Figura3. Histograma.....	36
Figura4. Diagrama Causa – Efecto	37
Figura5. Diagrama De Pareto.....	38
Figura6. Diagrama de Tendencia	38
Figura7. Diagrama de Dispersión	39
Figura8. EL ciclo de PDCA	39
Figura9. El Triángulo De Crosby.....	43
Figura 10. Interpretación de la matriz multicriterios (i).....	50
Figura 11. Localización satelital	58
Figura 12. Diagramas Causa y Efecto.....	62
Figura13. Comparación en barras del PIB de varios años	64
Figura14. Comparación en barras de la Tasa Interés Activa año 2012.....	65
Figura15. Comparación en barras de la Tasa de Interés Pasiva año 2012	66
Figura16. Comparación en barras de la inflación año 2012 vs 2013	67
Figura17. Riesgo País 2013	68
Figura 18. Identificación del cliente por antigüedad.....	80
Figura 19. Valoración de los productos	81
Figura 20. Pregunta 3. Cliente Externo.....	82
Figura 21. Percepción de liderazgo.....	83
Figura 22. Pregunta 5. Calificación a materiales e insumos utilizados	84
Figura 23. Motivaciones para adquirir los uniformes en Confecciones Rima.....	85
Figura 24. Calidad de atención en los procesos de venta	86
Figura 25. Sobre locales de expendio	87
Figura 26. Flujo grama de prendas de vestir en orlón.....	97
Figura 27. Flujograma de prendas de vestir en orlón.....	99
Figura 28. Pregunta 1. Aplicación de normas y procedimientos técnicos.....	101
Figura 29. Razones por las que no atribuye su respuesta.....	102
Figura 30. Aspectos que debe contemplar la mejora.....	104
Figura 31. Pregunta 5. Importancia del proceso de mejora	105
Figura 32. Pregunta 6. De quien depende la mejora de procesos en la empresa	106
Figura 33. Mejora de la calidad con el nuevo sistema basado en procesos	107
Figura 34. Mejoramiento de ganancias y remuneraciones	108
Figura 35. Obstáculos para la aplicación del plan de mejora	109
Figura36. Cadena de valor de Rima.....	126
Figura 37. Organigrama estructural RIMA.....	127

RESUMEN

La siguiente propuesta de plan de mejoramiento para el área administrativa, financiera y de producción en la Empresa Textil RIMA productora y distribuidora de uniformes ubicada en la Provincia Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo 2012 – 2013. El propósito de la presente consiste en la realización de un plan de mejoramiento, utilizando el diseño de procesos que abarque lo administrativo, financiero y de producción con el fin que la Empresa RIMA mejore sus niveles de competitividad, asegure interesantes porcentajes de utilidades a la vez que mejore la calidad de sus productos y pueda satisfacer a sus clientes. Para ello fue necesario analizar el Factor Interno y el Factor Externo (macroambiente, microambiente) de la Empresa RIMA, y determinar la situación real de la Empresas y proponemos diseñar un sistema de control y evaluación permanente de producción, comercialización y gestión interna incorporando las innovaciones tecnológicas en todas las aéreas de la empresa, impidiendo el desperdicio de materia prima, de energía y de insumos, a la vez que se optimice el tiempo activo de la mano de obra que labora en la planta, mejorando los canales y métodos de comercialización de los productos elaborados en RIMA llegando al mayor número de clientes en un nicho de mercado de clase media que es la fuente de la gran mayoría de clientes con los que trabaja actualmente la empresa y finalmente formando un equipo de mejora continua que lleve adelante el proceso y que realice las modificaciones y cambios en función de la calidad y mejora continua.

ABSTRACT

The current proposal is an improvement plan for administration, financial area and production at the Textile Enterprise RIMA that is a producer and distributor of uniforms, located in Pichincha Province in the Metropolitan District of Quito from 2012 to 2013.

The purpose is an application of an improvement plan, using the process design that encompasses administrative, financial area and production in order for RIMA Company to increase their competitiveness, secure profit rates, to improve the quality of their products and to satisfy their customer. This analyzing the Internal and the External Factor (macroenvironment, microenvironment) of RIMA determined the present situation of the Company and the design of control system and continuous evaluation of production, marketing and internal management incorporating innovation technology in all areas of the company is proposed, so the wasted of raw materials, energy and supplies are prevented, at the same time optimizing active time of labor working in the plant, improving channels and marketing methods to optimize RIMA products made reaching more middle class customers that is the source of the vast majority of customers currently working with the company, and eventually forming a continuous improvement team to make modification and changes according to the quality and continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

La Empresa RIMA fue creada hace 31 años por la Señora Bertha Mantilla en el Sur de la ciudad de Quito, con una línea de confección de ropa de bebe y sacos de orlón. Desde el inicio de su creación y en base de su iniciativa empresarial de su propietaria, la empresa fue ampliando sus volúmenes de producción, por lo que tuvo que trasladarse a nuevas instalaciones, ubicadas en el centro de Quito, en el sector el Tejar. Puntualmente, la empresa fue especializándose en la confección de uniformes escolares, llegando al momento actual a cubrir un 40% del total de la demanda de la ciudad. A pesar del gran volumen de ventas que registra RIMA, se percibe la carencia de un sistema moderno de gestión administrativa, financiera y de control de los procesos productivos. Existe un modelo tradicional de gestión en donde su propietaria desconoce de sistemas informáticos, controles electrónicos de producción, registro de personal, de inventarios, balances y proyecciones, etc. Sin embargo, al momento actual y por el crecimiento de ventas y coberturas de mercado se requiere de mejorar los procesos administrativos, financiero y de producción en la planta, la que permitirá elevar las utilidades de la empresa y atender adecuadamente las necesidades de los clientes y proveedores. Se ha realizado una propuesta de mejoramiento de procesos para la Empresa RIMA tomando en cuenta los siguientes aspectos: evaluación de los procesos estratégicos, incrementando procesos de apoyo, incorporando tecnología informática en servicios básicos para minimizar tiempo valioso, introduciendo controles en cada departamento, y finalmente eliminando al máximo subprocesos que maximiza los costos en el área administrativa y financiera de producción.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Introducción a la administración

Actualmente la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Hoy en día predominan las organizaciones, y el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad.

La esencia de la administración es hacer las cosas por medio de las personas capaces y competitivas que realicen sus actividades de manera eficaz y eficiente para lograr objetivos comunes.

La administración ayuda a la solución de los problemas más graves que afligen el mundo empresarial actual.. El liderazgo del jefe, sus relaciones interpersonales, intrapersonales, el trabajo de equipo y la cooperación efectiva de los subordinados permiten alcanzar resultados óptimos para la Empresa

1.2 Definición de administración

La administración ha sido el pilar para solución de problemas dentro del entorno empresarial, por lo cual es siempre objeto de estudio, y a medida que evolucionan las organizaciones su definición de igual forma, a continuación se muestran algunos conceptos contemporáneos de administración.

- Según Idalberto Chiavenato (2004), la Administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

- Para Robbins y Coulter (2005), la Administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"
- Hitt, Black y Porter (2006), definen la Administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"
- Según Díez de Castro(2004), la Administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"
- Para Koontz y Weihrich (2004), la Administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"
- Reinaldo O. Da Silva (2002), define la Administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización."

Todas las definiciones anteriores concuerdan básicamente, en que la administración es una secuencia de actividades, procesos, los cuales están destinados al uso eficiente de todos los recursos de la empresa, con el fin de lograr los objetivos y metas de la organización.

1.3 Partes de la administración

La administración se divide en cinco partes principales:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.
2. Uso de recursos.
3. Actividades de trabajo.
4. Logro de objetivos o metas de la organización.
5. Eficiencia y eficacia.

1.3.1 Planeación

Según Koontz & Weihrich (2002), la planeación es:

“Esta función de la planeación es la más elemental de las funciones administrativas. Implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones para alcanzarlos; requiere toma de decisiones, es decir, la elección entre cursos de acción futuros y alternativos.”

La empresa inicialmente deberá formular una misión, es decir conocer realmente que es lo que está haciendo y hacia donde se proyecta en el futuro, por lo que la formulación de objetivos es fundamental para diseñar actividades y la toma de decisiones adecuadas.

Para Eyssautier (2010), “La planeación es una función básica de la Administración y una parte importante del conocimiento común de ella. La excelencia de una Administración se mide de acuerdo con la visión que se tenga de la organización y los planes para realizarla”

Los principales objetivos específicos de la planeación son los siguientes:

- Analiza la importancia de que las empresas establezcan su misión y la relación con la planeación.
- Relaciona el valor de los propósitos básicos de la empresa con la misión y el desarrollo eficaz de la planeación.
- Clasifica los factores del medio ambiente externo e interno de los que depende el éxito o fracaso de los planes.
- Determina en qué circunstancias específicas se debe establecer políticas.
- Diseña bajo una secuencia de pasos, un programa, que se relacione con los demás elementos de la planeación.

La planeación requiere de la formulación de actividades básicas, las cuales aportaran directamente al desarrollo de la productividad y rentabilidad de la organización. Según Koontz & Weihrich (2002), una adecuada planeación, puede estar dividida en:

- Propósitos o misiones: estos identifican las funciones o tareas básicas de una empresa. Todo tipo de operación debe tener al menos un propósito o misión.
- Objetivos o metas: estos dirigen las actividades. Representan no solamente el punto final de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orientan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz & Weihrich, Elementos de la Administración Enfoque Internacional, 2002)
- Estrategias: es la determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.
- Políticas: las políticas son afirmaciones o entendimientos generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que la decisión sea consistente con, y contribuya a, un objetivo. (Koontz & Weihrich, 2002)
- Procedimientos: Son guías de acción, más que de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz & Weihrich, 2002)
- Normas: estas determinan acciones necesarias y específicas, usualmente son el tipo de plan más sencillo.
Estas normas no permiten desviación alguna del curso establecido de acción. La esencia de una norma se refleja en una decisión administrativa sobre la adopción de cierta acción.
- Programas: “Los programas son un conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción; comúnmente, los programas se ven sustentados pro presupuestos” (Koontz & Weihrich, 2002, pág. 77)
- Presupuestos: un presupuesto en una explicación de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. El presupuesto puede recibir el nombre de

programa “numerado”, ya que el presupuesto financiero operativo con frecuencia recibe el nombre de “plan de ganancia”. (Koontz & Weihrich, 2002, pág. 80).

En resumen una adecuada planeación requiere de la formulación adecuada de la razón de ser de la empresa, cuál es su actividad y cuáles son sus clientes, interno o externos. Así mismo, requiere del diseño de objetivos reales y coherentes con la situación actual de la empresa, los cuales llegaran a convertirse en realidad con la definición adecuada de políticas y el dimensionamientos de los recursos necesarios para su consecución.

Pasos de la planeación:

La planeación involucra una serie de pasos para cumplir con los objetivos y así lograr mantener una adecuada estructura administrativa en la empresa, por lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Estar al tanto de las oportunidades: los administradores deben revisar constantemente las posibles oportunidades futuras, y analizarlas de manera clara y completa, tomando en cuenta el mercado-cliente, competencia, las fortalezas o debilidades de la empresa u organización.
2. Establecer objetivos y metas: este consiste en la razón de ser de la empresa. ”Esto debe hacerse con una visión tanto a largo como a corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los puntos finales de aquello a alcanzar, en dónde se debe colocar el énfasis principal y que se debe lograr mediante la red de estrategias, políticas, procedimientos, normas, programas y presupuesto.” (Koontz & Weihrich, 2002, pág. 80)

Los objetivos nos guían para llegar a los principales planes, estos objetivos se definen en cada departamento, y deben estar en coherencia con el objetivo común de toda la organización.

3. Desarrollo de premisas: son hipótesis acerca del contexto en el que se debe llevar a cabo el plan, el principio de las premisas de planeación es: mientras los encargados de la planeación entiendan más concienzudamente y estén de acuerdo en utilizar premisas consistentes de planeación, más coordinada será la planeación de la empresa.(Koontz & Wehrich, 2002)

Siempre es importante partir de un supuesto, el cual debería buscar la mejora de la calidad de vida de nuestros clientes, del personal de nuestra organización o de estructura organizativa en general, básicamente se debe buscar que con la planeación se logre una mejora sustancial de la organización en general.

4. Determinación de cursos alternativos: este consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellas que no son evidentes.
5. Evaluación de cursos alternativos: después de determinar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles es importante evaluar las opciones sacándolas a la luz de las premisas y los objetivos.
6. Selección de un curso: este punto nos indica cuál es el plan real de la toma de decisiones.
7. Formulación de planes derivados: estos casi siempre son requeridos para dar un respaldo al plan básico.
8. Expresar los planes en números y crear presupuestos: este consiste en expresarlos numéricamente para convertirlos en presupuestos. Un presupuesto es una declaración de resultados esperados en un intervalo a corto, mediano y largo plazo, expresada en términos numéricos.

1.3.2 Organización

Consiste en determinar qué actividades hay que hacer, quién las hace y dónde se toman las decisiones.

Los gerentes están encargados de diseñar la estructura de la organización, estas se refieren al proceso de determinar que tareas es necesario realizar: ¿Quién las llevará a cabo? ¿Cómo habrán de agruparse las tareas? ¿Quién rendirá cuentas a quién? y ¿En qué nivel se tomarán las decisiones? (Stephen P. & Coulter, 2000)

“La organización es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la misma. Es intencional, en el sentido de garantizar que todas las actividades necesarias para lograr objetivos sean asignadas a las personas más capaces para llevarlas a cabo.” (Koontz & Weihrich, 2002, pág. 29)

Para el desarrollo coherente de las distintas actividades, es necesario definir quiénes serán los encargados de realizarlas en los distintos departamentos de la empresa, lo cual ayudara a la consecución de los objetivos planteados en la planeación.

La organización se divide en:

- a) Organización Formal: es la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada. El ser una organización formal no significa que esta sea inflexible. Si un administrador quiere organizar de manera correcta, la estructura debe brindar un contexto en el que el desempeño individual contribuya de manera eficaz a los objetivos del grupo.
- b) Organización Informal: es un conjunto de relaciones personales y sociales no creadas por una organización formal, pero se crean de forma espontánea de acuerdo a la gente que se agrupan entre sí.

1.3.3 Dirección

Para Eyssautier (2010), “la dirección es un esfuerzo individual o colectivo para encausar a los factores humanos que componen una organización para alcanzar sus objetivos de una manera eficaz”.

La dirección es la relación de los trabajos a través de la coordinación de personal que conforma la organización; un director se dedica la mayor parte de tiempo a realizar estudios, preparar planes, controlar criterios, mientras que la ejecución es la realización directa, por uno mismo.

1.3.4 Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Las actividades del control generalmente se relacionan con la medición del logro. Cada departamento debe ser revisado minuciosamente y en caso de alguna falencia debe ser resuelto el conflicto.

1. de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
2. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

1.4 Planeación estratégica

El termino estrategia se ha utilizado con frecuencia en el ámbito militar ya que su término viene del griego strategos que significa “un general”, A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “mandar”.

En la actualidad las empresas u organizaciones modernas con tendencia competitiva, definen una planeación estratégica, como un proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que ejecute las metas y administre óptimamente los recursos de la organización.

La planeación estratégica principalmente analiza las decisiones actuales y las redirecciona dependiendo de sus causas y efectos durante un periodo de tiempo, todo esto relacionado con una decisión real o intencionada que tomara la persona a cargo. La planeación estratégica se entiende como un proceso complejo que necesita de un enfoque ordenado para identificar y analizar factores internos y externos para confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planificación estratégica mejora el desempeño de la empresa u organización que permite enfrentar los principales problemas y ayuda a identificar los clientes internos y externos, determinar la demanda, realiza un análisis interno y externo de la organización. La planeación estratégica no trata de tomar decisiones a futuro sino toma decisiones en el momento.

Es necesario identificar los problemas que se presentan en cada empresa y con el plan estratégico ya que distinguen de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Un problema es un asunto o cuestión a la cual necesitamos darle una solución dependiendo del tipo de problema para ser solucionado y analizado para una breve respuesta.

Un propósito lo podemos catalogar como un objeto o una meta que queremos alcanzar o también lo podemos denominar la intención o esfuerzo de realizar algo.

1.4.1 Importancia de la Planeación Estratégica

En la actualidad la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado

que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estará en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornen más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es la línea básica de un negocio?
- ¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo de la empresa?
- ¿Qué productos serán obsoletos?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?
- ¿Tenemos el negocio adecuado?

A continuación citaremos algunos puntos importantes:

- Es indispensable para que los directivos de la empresa lleguen a concretar sus responsabilidades de una manera muy eficiente.
- La planeación estratégica exige de manera directa al gerente que haga y de la misma manera conteste preguntas claves para la empresa.
- La planeación estratégica incentiva el desarrollo de metas adecuadas de la empresa, las cuales en un futuro corto serán factores claves y muy poderosos para el incentivo y motivación de las personas.
- La planeación estratégica proporciona un esquema para la toma de decisiones en toda la compañía; de la misma manera permite que los ejecutivos en nivel inferior tomen decisiones de acuerdo a las expectativas y deseos de la alta dirección.
- Los sistemas de planeación estratégica brinda una oportunidad para que los miembros que integran la organización puedan aportar con sus talentos y habilidades para la superación de la empresa u organización.
- La planeación estratégica es muy valiosa debido a que ayuda de manera muy clara a capacitar a los directivos como directores, tomando en cuenta que son los

próximos en guiar a la empresa hacia un buen camino y lleno de éxitos o fracasos.

- Las empresa que han empleado la planeación estratégica dentro de la organización sin duda alguna ha superados a aquellas empresas que no lo han aplicado.

1.4.2 Características de la planeación estratégica

A continuación se mencionan algunas de las características de la planeación estratégica:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.4.3 Misión

La misión fue creada como una oportunidad para hacer negocios expresado los propósitos fundamentales y la razón de ser de la organización; la compañía determina dentro de un contexto de necesidades, ¿Cómo está? ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Para qué se creó la empresa? Son preguntas que se debe contestar la empresa para crear su misión.

La misión es su marco general guía, define, identifica, motiva y compromete a la organización o empresa. La misión es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de los diferentes departamentos y sus intereses.

La misión en si es de gran ayuda para la planificación estratégica porque a partir de ésta se realiza los objetivos generales y específicos que son los que guían a la empresa u organización, por lo tanto los empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan el correcto significado de misión, y mejor aún, cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, mercadotecnia y definición de términos, por ese motivo citamos algunos conceptos:

- Para O.C.Ferrel y Geoffrey Hirt, (2004), “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?”
- Enrique Franklin, (2004), en su libro menciona acerca de la misión, que “este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”
- Para Stanton, Etzel y Walker (2004), la misión de una organización “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización” (Stanton, Etzel, & Wlaker, pág. 668)

Para concluir con la definición de misión se puede resumir que es el propósito general o razón de ser de la empresa organización que indica a qué clientes está dirigido, qué

necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en fin cuales son los límites de sus actividades, por lo tanto, todos los que componen la empresa u organización son impulsados a realizar actividades en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario y sus ejecutivos.

Para que la misión cumpla su función se debe tener la capacidad de motivar a las personas (propietario, inversionistas, gerente, empleados, clientes y proveedores) a formar parte de la razón de ser o propósito general de la empresa u organización. Para ello, se debe:

- Definir los principales campos de competencia de la compañía.
- Manejar correctamente al personal.
- Enfatizar en las principales políticas.
- Proporcionar a la empresa u organización dirección durante los próximos 10 o 20 años.

Para determinar la misión es importante tener en cuenta:

- Al momento de elaborar la misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa.
- Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización de manera clara y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y comprensible.
- Tenga presente que al realizar la misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento.
- Es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la empresa u organización.

1.4.3.1 Tipos de misión

1. Misión muy amplia: este tipo de misión permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tienen muy claro la misión de la organización.

2. Misión muy estrecha: el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

En conclusión la definición de misión deberá ser clara y lo suficientemente enfocada hacia lo que se pretende realizar, por lo que su amplitud dependerá de la claridad de los objetivos.

1.4.3.2 Funciones de la misión

Las principales funciones de la misión es determinar las actividades que realiza la organización, exponer los intereses de cada departamento, definir los mercados a los que se aspira, determina la manera de realizar las actividades dentro de la organización.

1.4.3.3 Importancia de la misión

La misión es de suma importancia para la empresa u organización porque nos permite:

- Definir una identidad corporativa y establecida, que ayuda a determinar la personalidad de la organización, de tal forma que todos los que conforman la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, debido a que una vez establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades y otros factores de la empresa: es mucho más fácil acercarse aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.
- Brinda estabilidad y enlace en las actividades realizadas, el realizar una misma línea de actuación causará credibilidad y fidelidad de los clientes; provocando una relación estable y duradera entre ambas partes.
- Nos indica el entorno en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto al cliente como al proveedor conocer el área que abarca la empresa.

- Identifica las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

El objetivo de la misión es orientar la toma de decisiones de los diferentes grupos de interés sean estos internos como externos y diferenciar a la empresa por su participación en el mercado.

1.4.4 Visión

Se trata de lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la empresa u organización. La visión es establecida por la persona encargada de dirigir la empresa u organización, quien tiene que tomar en cuenta en sus análisis de las aspiraciones de los miembros que componen la organización.

La visión es un futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños del propietario. ¿Dónde se quiere llegar, como nos vemos en el futuro?

La visión nos da la apertura del marco de referencia empresarial en donde nos vamos a desarrollar y se puede enfocar en dos sentidos: cuando las pensamos y cuando las hacemos. Es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico. La visión se efectúa manifestando una imagen ideal del proyecto y colocándola por escrito, con el fin de crear el sueño de lo que debe ser en el futuro la empresa u organización.

Ya definida la visión de la empresa, todas las acciones se determinan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conoce la visión de la empresa u organización, puede tomar decisiones acorde con ésta. Una vez que la visión ha sido determinada e implementada en las actividades diarias de la empresa u organización, surge el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión.

La visión es definida en el mundo empresarial como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y ayuda a orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Los administradores están obligados a visualizar más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades, expectativas cambiantes de los clientes y las nuevas condiciones que se presentan en el mercado y competencia; se debe hacer algunas consideraciones sobre hacia dónde se quiere llevar a la empresa y desarrollar una visión de la clase de la organización en la cual creen que se debe convertir.

Las principales características del propósito estratégico son:

- Determinar metas que llevarán al éxito a la empresa u organización.
- Tener una visión estable.
- Todos los recursos que componen la organización deben ir hacia una misma visión, compartiendo momentos de éxito y de crisis.

Para realizar la visión es importante contestar estas preguntas:

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? - ¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Y tenga presente que las visiones personales son el cimiento de la visión compartida.

1.4.4.1 Importancia de la visión

La importancia de la visión es una fuente de inspiración para el negocio, representa el atributo que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha

trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa u organización quiere.

La visión fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las personas que integran la empresa u organización. Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador de la empresa u organización realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que enseñar con el ejemplo.

- Define una posición futura ideal.
- Fomenta el compromiso.
- Comparte las aspiraciones de los líderes de la organización.
- Mantiene a la organización enfocada y positiva.

1.4.5 Diferencias entre misión y visión

- La misión pone énfasis en la “actualidad” de la empresa u organización, en cambio la visión se enfoca en el futuro a largo plazo.

Los autores Thompson y Strickland (2001), afirman que “en caso de que la exposición de la misión de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la misión de la compañía (o exposición de la misión) y la visión estratégica se fusionen; en otras palabras, una visión estratégica y una misión del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.” (Thompson & A., 2001, pág. 4)

1.4.6 Valores

Los valores son ideas filosóficas que las comparten los miembros de la empresa u organización, y los mismos son relacionados con unos criterios que combinan y guían sus comportamientos, por lo que forman un eje alrededor del cual se estructuran los

motivos, los esfuerzos y acciones de todos los que conforman la empresa u organización, esto da pie a que los valores obedecen a declaraciones explícitas, como rasgos sobrentendidos del comportamiento.

Los valores también conocidos como valores corporativos, empresariales u organizacionales; son creencias acerca de las conductas consideradas correctas e indispensables para la empresa. Los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de valores básicos, esenciales, que tiene valor individual.

Los valores son principios considerados válidos ya sea que los poseamos o requerimos de ellos.

Los valores son los pilares que le brindan a la empresa su seguridad, poder y fortalece a la visión.

Los valores corporativos nos indican el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión empresarial constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Cabe resaltar que es conveniente trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 valores en una empresa ya que una cantidad mayor no es recomendable porque pierde fuerza.

El funcionamiento de la empresa depende de que la misión, visión y los valores no sean compartidos.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por el Gerente General, debe ser definido por un equipo de trabajo, que deben ser analizados, ajustados o redefinidos para luego divulgarlos.

El objetivo básico de establecer los valores corporativos es el determinar un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa u organización.

Los valores empresariales son definidos por cada empresa pero entre las más utilizadas citamos:

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente: es una actitud del personal de la empresa hacia el cliente para satisfacer sus expectativas. “a tu servicio, siempre”
- Honestidad: es un trabajo con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia. “honestidad, la forma de ser”
- Actitud de liderazgo: busca el mejoramiento continuo, para constituir en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. “con tu trabajo y por tu actitud el negocio será líder”
- Trabajo en equipo: integra y fomenta la iniciativa, los recursos y conocimiento individuales para realizar mejor las actividades. “trabajando en equipo, lo hacemos mejor”
- Competitividad: ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos. “servicios y productos de calidad, a su alcance”
- Generadores de desarrollo sustentable: con un buen servicio proporcionan el desarrollo y mejora de calidad de vida de la colectividad.

1.4.7 Objetivos

“Los objetivos se definen como los fines importantes hacia donde se dirigen las actividades de la organización y de los individuos” (Koontz & Weihrich, 2002, pág. 83)

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Los objetivos están relacionados con la misión y visión de la empresa u organización. Son éstos los que definen el camino para llegar al logro de la visión. La selección de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional, en indicadores de desempeño específicos.

Al establecer objetivos estratégicos encontramos dos tipos de áreas de resultado clave que hay que recalcar:

- Áreas relacionadas con el desempeño financiero es algo obligatorio; de lo contrario, lo financiero de la organización puede alarmar a los acreedores y a los accionistas, perjudica la habilidad de solvencia y incluso poner en riesgo su supervivencia misma, por lo que la gerencia determina objetivos financieros para el desempeño financiero empresarial.
- Objetivos a largo plazo: los resultados se deben lograr entre tres a cinco años ó año tras año.
- Objetivos a corto plazo: es la cantidad de mejoras a corto plazo que indica la rapidez con la cual la administración de la empresa está logrando los objetivos a largo plazo.

Un requisito obvio para un objetivo es que debe apoyar los propósitos y misiones de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección definida por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso.

Los objetivos de una empresa deben ser:

- Mensurable a través del tiempo: los objetivos deben ser claros, lo que espera que ocurra y cuándo. La planeación se facilita cuando los objetivos son concretos por cada departamento. Los objetivos pueden medirse en términos tales como: calidad, cantidad, tiempo, costo, tasa o en pasos específicos a seguirse.
- Factible: los objetivos deben ser reales, posibles de lograr y prácticos.
- Aceptable: los objetivos deben ser aceptados por las personas de la organización. El objetivo también deberá ser aceptado en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro.
- Flexible: el objetivo debe ser posible modificarlo en caso inesperado.

- Motivador: los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni se logran fácilmente. Los objetivos específicos aumentan la productividad superior.
- Comprensible: los objetivos deben ser con palabras sencillas y comprensibles.
- Obligación: debe existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlo.
- Participación de la persona: los mejores resultados se logran cuando todos los responsables participan en el cumplimiento de los mismos.
- Relación: los objetivos deben relacionarse con los propósitos básicos.

1.4.8 Políticas

La política es la forma de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Es un manual que presenta pasos generales para encaminar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Las políticas determinan líneas de guía, un espacio dentro del cual el personal operativo puede trabajar para equilibrar las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

1.4.8.1 Objetivo de las políticas

- Presentar una visión global de la organización para su adecuada estructura.
- Determinar acciones generales que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Suministrar expresiones para agilizar el proceso decisorio de cada departamento.
- Ser una guía ventajosa para la orientación e información al personal administrativo y laboral.
- Servir de plataforma para una constante y efectiva revisión administrativa.

1.4.9 Estrategias

A modo de referencia, a continuación se menciona la definición que le han dado al término estrategia autores líderes en este campo.

“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.” (Chandle, 1962)

“Estrategia es el conjunto de metas y las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad.” (Andrews, 1971)

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planeamientos comerciales con los que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.” (Thompson, Gamble, & Strickland III, 2008)

“Estrategia es construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa” (Porter, 1996)

Se ha definido que la estrategia de una empresa o compañía es un plan de acción de la administración para manejar el negocio, guiar las operaciones para la efectivizarían de los objetivos en el corto y largo plazo.

“La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.” (Thompson, Gamble, & Strickland III, 2008)

En la mayoría de empresas existe una libertad considerable para determinar sus estrategias. Así, muchos de los competidores realizan el mejor de sus esfuerzos en mejorar su desempeño y posición dentro del mercado con costos baratos que los demás, mientras otros consolidan la excelencia del producto, la personalización del servicio al cliente, o las competencias y posibilidades que sus rivales no puedan imitar o igualar.

Para lograr que la estrategia funcione con el tiempo, se debe adaptar a las circunstancias cambiantes y determinar medidas administrativas constantes para mejorarlas, por lo tanto la estrategia se debe ir renovando continuamente para el crecimiento de la organización.

1.4.9.1 Jerarquía de estrategias

Pueden distinguirse tres niveles de estrategia jerarquizados, lo cual significa que cada nivel determina el siguiente:

1. Estrategia Corporativa: en este nivel los ejecutivos realizan la estrategia general para una compañía diversificada. Las decisiones se toman en referencia a las industrias contra las cuales la compañía desea competir.
2. Estrategia de negocio: (Koontz & Weihrich, Elementos de la Administración Enfoque Internacional, 2002) “es desarrollado usualmente por el responsable de una unidad de negocio. Esta estrategias son revisadas, y aprobadas o rechazadas, por el director general”. El propósito que tiene esta estrategia es obtener una ventaja competitiva en una determinada área.
3. Estrategias Funcionales: Estas estrategias son realizadas por departamento u otras unidades de la organización con el objetivo de respaldar las estrategias de negocios y las estrategias corporativas.

1.4.10 Análisis estratégico

Este análisis trata en estudiar información relativa al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa u organización, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la empresa u organización.

Un adecuado análisis ayuda a que la empresa conozca las etapas de posición ante su reto estratégico. Este análisis parte de la base de la empresa como es la misión y visión sobre su posición en el mercado. Representa la destreza de una empresa u organización de aprovechar los recursos que se han integrado para lograr una condición.

1.4.10.1 Análisis interno

El análisis interno es el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa u organización, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una organización; detecta las fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades.

El análisis interno se puede realizar a través del siguiente proceso:

1. Establecer la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa. A continuación se va a detallar las áreas y la información básica que se va a determinar.
 - En el área administrativa: se obtiene información sobre los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura.
 - En el área de marketing: se consigue información sobre las ventas mensuales, semestrales y anuales, cliente objetivo, producto, precio, distribución, promoción, efectividad de la publicidad, servicio al cliente.
 - En el área de contabilidad y finanzas: se obtiene información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, ratios financieros, capital de trabajo, activos, pasivo, patrimonio, flujo de efectivo, capital.

- En el área de producción u operaciones: se obtiene información sobre la disposición de la planta, tecnología, adquisición de insumo, control de existencia y calidad, subcontratación.
- En el área de talento humano: se obtiene información de contratación del personal, capacitación, remuneración en base a la actividad que realice dentro o fuera de la empresa, incentivos, medición del desempleo.

2. Determinar fuentes de información.

En este punto se determina cuáles van a ser las fuentes de donde se van a obtener la información requerida, entre las que citamos:

- Estados financieros: son documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable.
- Resultados de auditoría: son informes que son presentados al terminar una auditoría interna y externa para verificar el estado y manejo de la empresa u organización.
- Informes: es la declaración que describe las cualidades de un hecho y de los eventos que lo rodean.
- Encuestas: La encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.
- Entrevista: Es un método en donde se realiza un intercambio conversacional entre dos y más personas con el fin de conseguir información, hechos o actos sobre un tema específico.

3. Recolección de información.

Ya determinadas las fuentes de información que se van a utilizar, los miembros de la empresa proceden a recolectar o reunir la información.

4. Análisis de la información.

En este paso se procede a evaluar y analizar toda la información recabada anteriormente con el propósito de conocer el estado real de la empresa, con el propósito de determinar las fortalezas y las debilidades.

Las fortalezas ayudan a la empresa a mantenerse en un nivel de competitividad, mientras que las debilidades impiden el logro de los objetivos.

5. Tomar decisiones o diseñar estrategias

Finalmente se procede a establecer los objetivos de la empresa u organización, en base a la capacidad y a las posibilidades de la empresa.

1.4.10.2 Análisis Externo

Es de suma importancia realizar un análisis externo que consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa u organización, que se presentan fuera de su control y que podrían beneficiar o perjudicar significativamente.

El motivo de realizar un análisis externo es revelar las oportunidades y amenazas de tal manera que se pueda formular estrategias para sacar el máximo provecho a las oportunidades, y estrategias para evitar las amenazas. Para realizar un análisis externo presentamos los siguientes pasos a seguir:

1. Definir Fuerzas Claves del Entorno.

Determina las fuerzas o factores externas que afectan a la empresa u organización en forma positiva o negativa, como pueden ser:

- **Fuerzas Económicas:** Las fuerzas económicas refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual el negocio funciona. Los factores económicos tienen un enorme impacto en las firmas del negocio. Las principales fuerzas económicas son las tasas de crecimiento del producto nacional bruto, la

tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per capital, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal.

- Fuerzas Sociales: esta fuerza suma los aspectos productivos y reproductivos que pugnan por revolucionar o conservar las relaciones de dominación, y también permite concebir los asuntos populares como capaces de inscribir por sí mismas la importancia política que forman el ente social.
- Fuerzas Culturales: es el patrón único de características compartidas, como valores que distinguen a los miembros de un grupo de personas.
- Fuerzas Demográficas: La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a dimensiones, densidad, ubicación, raza, sexo, edad, ocupación y otras muchas variables.
- Fuerzas Ambientales: en esta se incluye los recursos naturales que afectan de forma directa o indirecta a la empresa u organización, entre las cuales tenemos: escasez de materia prima, incremento en los costes de energía, incremento en los niveles de contaminación e intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.
- Fuerzas Políticas: El entorno político está formado por las leyes, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que influyen en los individuos y organizaciones de una sociedad determinada.
- Fuerzas Tecnológicas: El ambiente tecnológico está formado por fuerzas que influyen en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado. Las tecnologías son elementos de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.
- Fuerzas del Entorno de Acción Directa. Estas fuerzas están conformadas por:
 - Fuerza de la Competencia: son aquellos que venden productos iguales o similares a los nuestros.
 - Productos Sustitutivos: es la existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

- Proveedores: es la persona o empresa que abastece con un producto o servicio a otra empresa.
- Cliente: es la persona u organización que adquiere un producto o servicio.

Determinar Fuentes de Información. En este ítem se determinan las fuentes externas por medio de las cuales se va obtener la información requerida, las cuales se dividen en:

Fuentes Primarias: La empresa u organización obtiene la información de forma directa con la persona involucrada sea este cliente interno o externo. (Encuesta, entrevistas, consultores).

Fuentes Secundarias: la empresa u organización obtiene la información de clientes internos o externos por terceras personas, es decir sin tener contacto directo con el involucrado. (Prensa escrita y oral, libros, revistas, internet, informes).

Recolección de Información. Elegidas las fuentes de información, se procede a la tarea de reunir la información, dicha actividad debe ser realizada por todos los miembros de la empresa.

Evaluación de Información. En este punto se realiza la evaluación de los datos obtenidos de la investigación para posteriormente realizar pronósticos o proyecciones en caso que sea necesario.

Finalmente con los resultados obtenidos de la evaluación se identifica las oportunidades y amenazas, para realizar un listado en orden de importancia.

Tomar Decisiones o Diseñar Estrategias. Finalmente analizada la información se procede a tomar las decisiones o diseñar las estrategias de tal manera que nos ayude a aprovechar las oportunidades, y restar y eludir las amenazas que se nos presente.

1.5 Calidad

1.5.1. Introducción.

La filosofía de calidad debe comenzar con una correcta integración de las áreas operativas de la empresa mediante la regularización del mecanismo complejo de la empresa. La empresa u organización inicia su ciclo operativo con una gestión financiera de calidad que proporciona los recursos económicos necesarios para la logística, por medio de compras y recursos requeridos en la cantidad deseada de la calidad exigida y del costo pertinente; estos materiales son los directos que se transforman en producto terminado y los indirectos todos aquellos que ayudan y son necesarios para el proceso de los insumos en producto.

1.5.2 Concepto de Calidad

La calidad en los últimos años ha sido parte fundamental en la filosofía de las empresas, por lo que su conceptualización ha ido evolucionando. A continuación se muestran las diferencias entre la concepción de la calidad desde el punto de vista tradicional y moderno.

Tabla 1. Concepto Calidad Total

CONCEPTO CALIDAD TOTAL	
CONCEPCIÓN TRADICIONAL	CONCEPCIÓN MODERNA
<ul style="list-style-type: none">• Orienta exclusivamente la calidad al producto.• Considera al cliente externo.• La responsabilidad de la calidad es de la unidad que la controla.• La calidad la establece el fabricante.• La calidad pretende la detección de fallas.• Exige niveles de calidad aceptables.• La calidad cuesta.• La calidad significa inspección.• Predominio de la cantidad sobre la calidad.• La calidad se controla.• La calidad es un factor operacional.	<ul style="list-style-type: none">• La calidad afecta toda la actividad de la empresa.• Considera al cliente externo e interno.• La responsabilidad de la calidad es de todos.• La calidad la establece el cliente.• La calidad pretende la prevención de fallas.• Cero errores, hacerlo bien desde la primera vez.• La calidad es rentable.• La calidad significa satisfacción.• Predominio de la calidad sobre la cantidad.• La calidad se fabrica, se produce.• La calidad es un factor estratégico.

Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Fernando D AlessioIpinza

Las diferencias son evidentes, básicamente la concepción tradicional solo enfocaba a la calidad como un atributo del producto, lo cual implicaba un incremento de costos, que prácticamente lo dejaba como un factor operacional. En la actualidad la calidad es parte de la planificación estratégica, la calidad es el eje de la rentabilidad de la empresa, ya que la satisfacción del cliente significa un mayor posicionamiento de la empresa y mejor rentabilidad.

1.5.3 Filosofía de Deming Respecto a la Calidad.

Es un sistema de mejoramiento de las operaciones las cuales ayudan a alcanzar las metas propuestas, a reducir costos y por tal motivo a incrementar la productividad de la empresa u organización.

La filosofía de Deming se basa en cuatro elementos que son:

- Los 14 puntos de la buena administración.
- Las 7 enfermedades mortales.
- Los obstáculos a la buena administración.
- Las 7 herramientas de control del proceso.

Los 14 puntos de la buena administración.

1. Generar pronósticos constantes para ser competitivos y mejorar los productos y los servicios: este punto nos indica que para permanecer en el negocio debe concentrarse en la innovación, investigación, frecuente control del producto o servicio, mejoramiento de procesos y mantenimiento de equipos, muebles y instalaciones.
2. Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante: las empresas u organizaciones no deben ser tolerantes con los errores (mala calidad, malos materiales, defectos.) y el negativismo (impuntualidad, temores, ignorancia.) pues estos puntos ocasionan costos para la empresa.

3. No depender más de inspecciones masivas, usar muestras estadísticas: la calidad no se logra mediante la inspección de productos terminados y defectuosos sino mediante el mejoramiento de cada proceso de producción.
4. Acabar con los contratos de compra basados exclusivamente en el precio y reducir el número de proveedores: la buena calidad se mide con un buen proveedor que tenga una relación a largo plazo, lealtad y confianza. Mas no en buscar proveedores que ofrezcan prendas de bajo costo.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción y servicio: todas las personas relacionadas con la empresa u organización deben estar prestas siempre a la implementación de mejoramiento de la calidad y de la productividad.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo: “Deming hace énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso.” (D'Alessio, 2004, pág. 67)
7. Instituir el liderazgo y mejorar la supervisión del mejoramiento: el supervisor tiene el deber de enseñar, orientar y ubicarlo en las tareas a su talento humano.
8. Desterrar los temores, trabajar con eficiencia: para lograr la calidad en un producto o servicio es recomendable que el talento humano se sienta seguro, no tenga miedo de preguntar o exprese sus ideas. El éxito es que el talento humano se sienta como en casa.
9. Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización: para crear un buen ambiente de trabajo es recomendable trabajar en equipo y dejar a un lado las divisiones de departamentos.
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral y mejorar la productividad: “El hecho de recurrir a los lemas lleva a la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende y no los inspira esta sugerencia.” (D'Alessio, 2004, pág. 68)
11. Eliminar la administración numérica. Mejorar siempre: es recomendable fomentar un ambiente de receptividad y reconocimiento que un ambiente que mide a la gente con relación a las cantidades que produce.
12. Derribar las barreras que impidan sentirse orgulloso de hacer bien su trabajo.

13. Instituir un programa de educación y de reentrenamiento: el contar con un talento humano bueno no es suficiente, es capacitarlo continuamente con nuevos métodos, sistemas.
14. Tomar medidas para lograr la transformación: se debe tener en la empresa un equipo especializado en planes de acción adecuado para llevar a cabo la misión que busca la calidad. El talento humano no está en condiciones de hacerlo por su propia cuenta, ni por los gerentes.

Las 7 enfermedades que aquejan la administración.

1. Falta de constancia: una compañía que no es constante en sus propósitos, no tiene planes a largo plazo, no ve más allá de los próximos dividendos trimestrales; estas empresas caen en la rutina y se pierden.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo: las empresas hoy en día se enfocan en las utilidades y sus beneficios más no en cambios sustanciales y en la calidad. - Las utilidades en el papel no hacen la torta más grande, ni mejor-.
3. Evaluación del desempeño, calificación por méritos o revisión anual del desempeño: los jefes de departamento realizan evaluaciones a corto plazo a expensas de la planificación a largo plazo, lo que desaniman al personal y se torna un ambiente pesado.
4. Movilidad de la alta gerencia: el cambio continuo que se produce de los puestos de la alta gerencia produce inestabilidad ya que nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo las necesidades que garantiza la calidad y productividad.
5. Manejar una compañía con base sólo en cifras visibles: las cifras visibles son importantes pero las que no se las conocen son mucho más importantes.
6. Costos médicos y de ausentismo excesivos: en algunas empresas u organizaciones estos representan el gasto más grande.
7. costos excesivos en garantías fomentadas por abogados que trabajan sobre la base de honorarios: - Es mejor un malo arreglo que un buen juicio-.

Obstáculos para una buena administración.

- Descuidar el planeamiento a largo plazo.
- Automatizar el proceso con nuevas maquinarias.
- Pensar que nuestros problemas son únicos.
- Basarse en enseñanzas teóricas.
- Confiar en el departamento de calidad.
- Dar la responsabilidad al talento humano.
- La calidad no funciona con la inspección de productos terminados.
- Contar con personal no capacitado, tener datos no usados.
- Las asesorías pueden ser conocidas más no mejoradas.

1.5.3.1 Las 7 herramientas del control del proceso.

Importancia y uso de herramientas gráficas.

Deming nos indica que todo lo que podamos hacer lo hagamos con datos usando gráficas. Hay que juzgar y actuar sobre la base de hechos. Hechos son datos como longitud, tiempo, fracción defectuosa y volumen de ventas. Es muy importante que todo miembro dentro de la organización se instruya en técnicas, estadísticas simples, pero muy efectivas y poderosas. Ordenar ideas, objetivizar la información ayuda para que la toma de decisiones sea fundamental.

Las gráficas son indispensables para evaluar la calidad del proceso, es decir, medir para después comparar contra algún índice, estándar o medida física y tomar los resultados de las comparaciones para ir mejorando; todo este proceso se lo debe realizar continuamente.

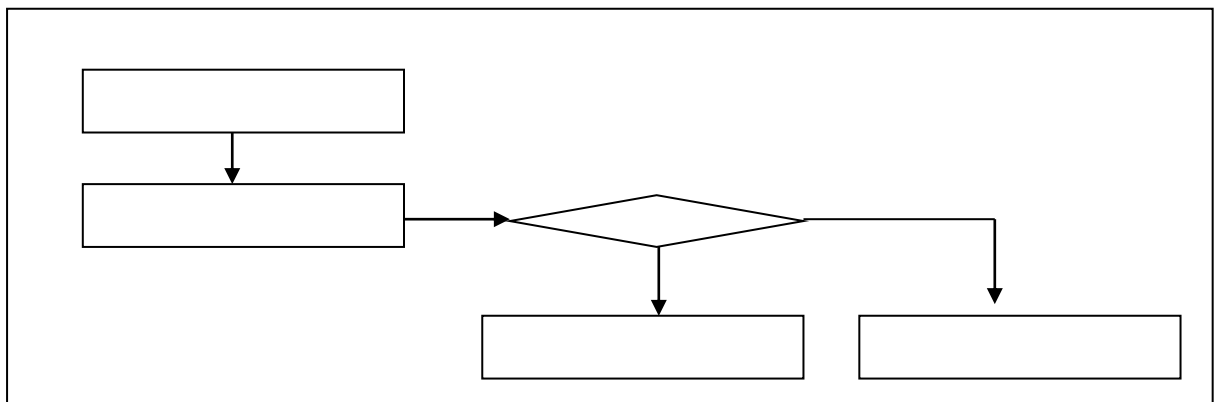
- Diagrama de flujo:

Esta herramienta es usada para describir la secuencia de actividades de un proceso. Contiene una simbología estándar que ayuda a la lectura del proceso y lo hace

comprensible. En esta herramienta se debe ser lo más explícito posible para medirlo, evaluar cuantos recursos son usados en cada actividad y finalmente compararlos con procesos similares o mejores a este.

“Los diagramas de flujo son como fotografías o radiografías del proceso. La mejor manera de describirlos adecuadamente es que lo hagan personas que lo usan y los conocen bien.” (D'Alessio, 2004, pág. 72)

Figura1. Diagrama de Flujo



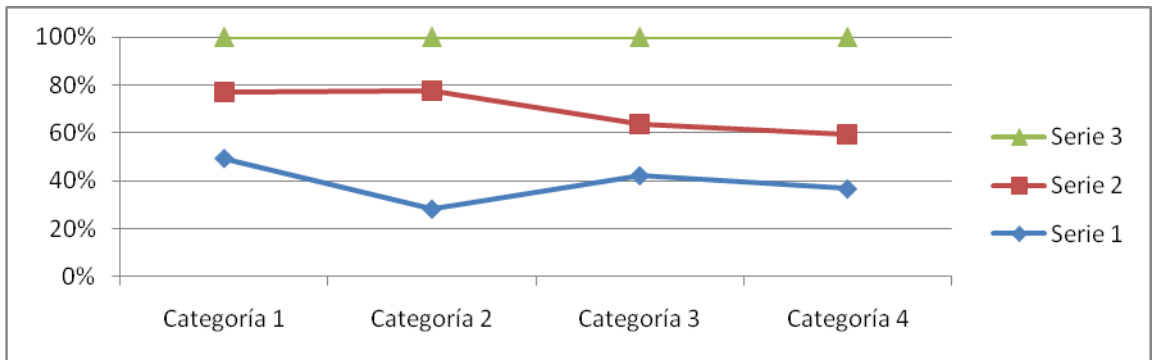
Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

- Graficas de control:

Es una herramienta muy importante que nos ayuda a evaluar y visualizar la calidad del proceso y cuantificar el comportamiento en función del tiempo y así determinar la aplicación óptima del mismo.

Figura 2. Gráficas de Control

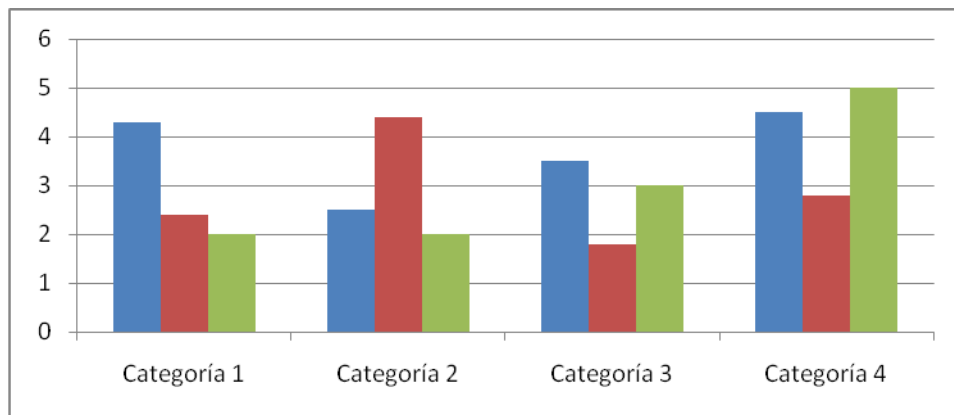


Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

- Histogramas:

Indica las veces que se repite un evento desarrolla agrupamientos lógicos. Determina límites de control y permite observar el patrón de comportamiento de los datos. Presentan datos continuos y es muy parecido a una fotografía de la población.

Figura3. Histograma

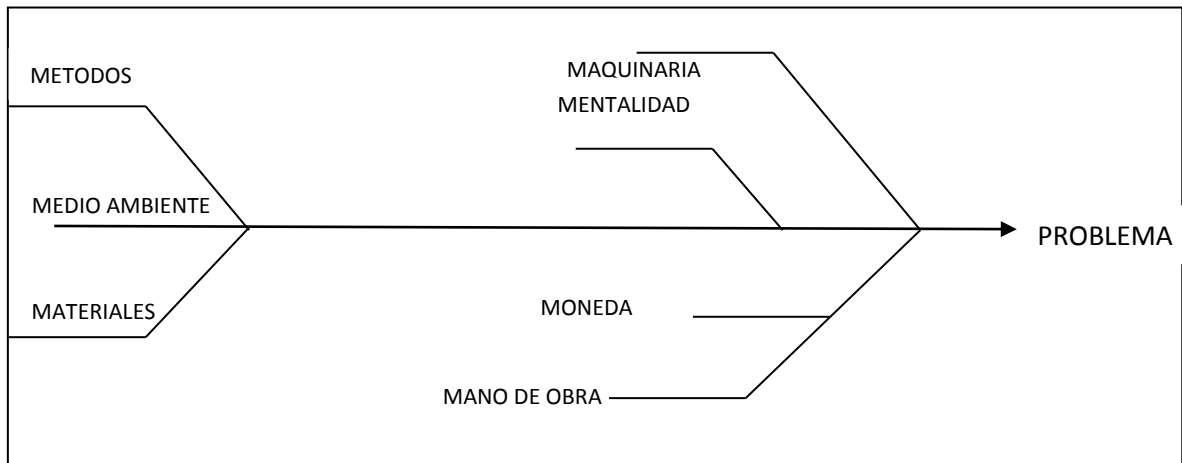


Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

- Diagrama causa - efecto:

Esta herramienta es denominada también espinazo de pescado o Ishikawa. Sirve para determinar las causas de los problemas detectados en las gráficas de control. La cabeza de pescado es el efecto, se determina las posibles causas y subcausas que se producen en las siete emes: materiales: maquinas, mano de obra, métodos, medio ambiente, moneda y mentalidad.

Figura4. Diagrama Causa – Efecto



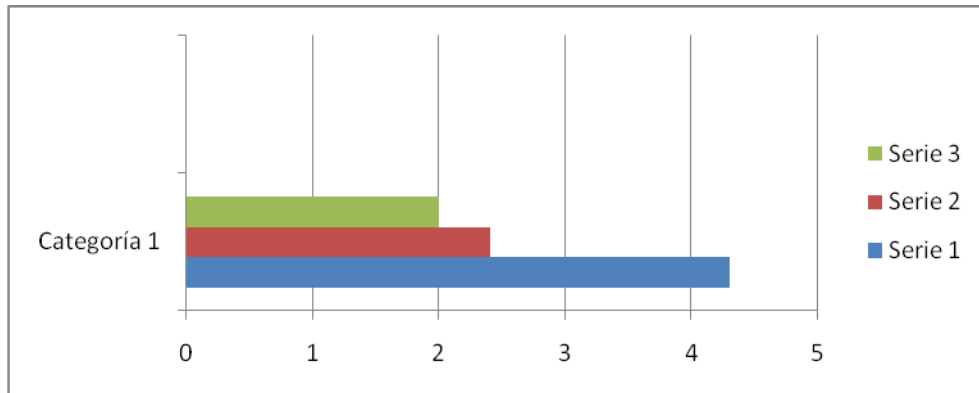
Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

- Diagrama de Pareto:

“El famoso matemático italiano dijo que 80% de los problemas provienen de 20% de las causas. Es la regla 80 – 20 o del ABC. Es importante para priorizar los problemas, ya que no pueden resolverse todos a la vez, muchas veces por escasos de recursos.” (D'Alessio, 2004). Lo importante es priorizar los problemas principales lo cuales ayudarán a diseñar planes de mejora integrales para la organización.

Figura5. Diagrama De Pareto

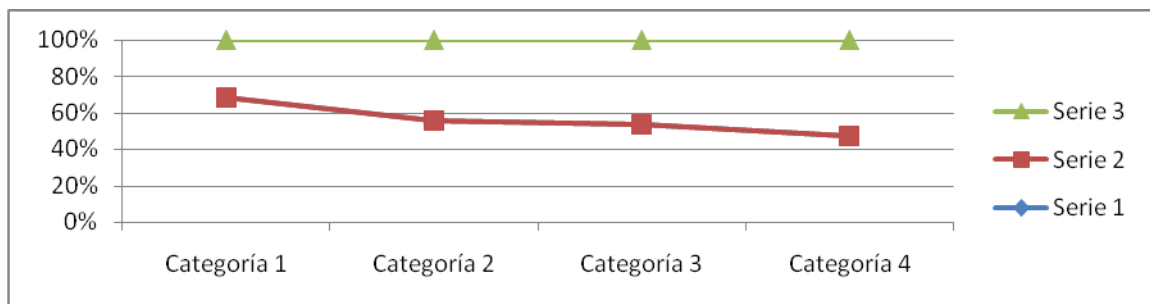


Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.
Elaborado por: Fernando D'AlessioIpinza

- Diagramas de tendencia:

Este diagrama nos indica la evolución de una variable con relación al tiempo y permite el análisis de dicho comportamiento.

Figura6. Diagrama de Tendencia

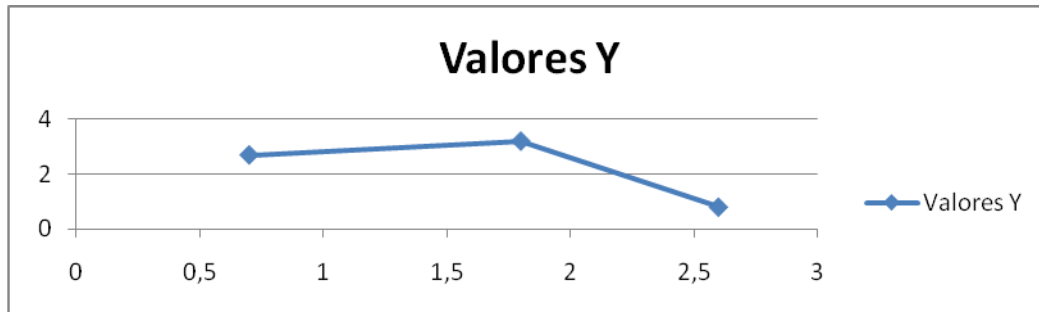


Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

- Diagrama de Dispersión:

Esta grafica muestra la relación ente dos variables. La causa en el eje “x” y el efecto en el eje “y”. Con base en el coeficiente de correlación, este indica si los actos analizados son utilizables. Esta grafica genera un buen impacto visual y ayuda a proporcionar ideas.

Figura7. Diagrama de Dispersión



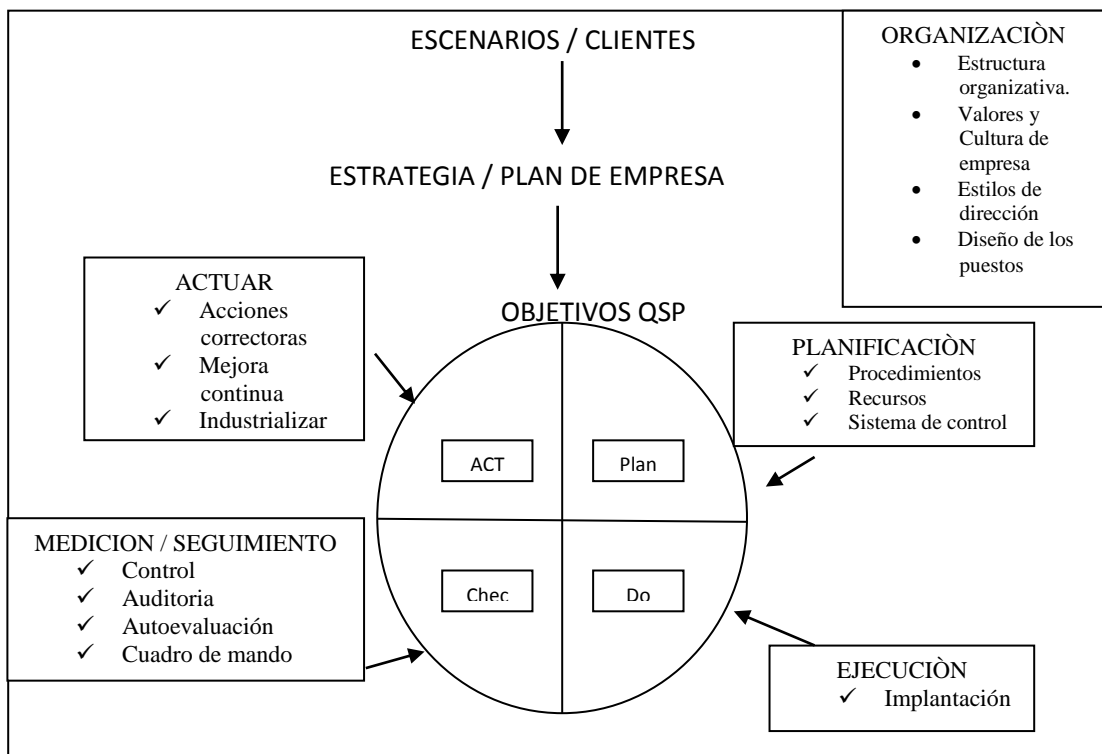
Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

1.5.3.2 Ciclo de la gestión Deming “PDCA”.

El significado del ciclo de Deming o de PDCA los explicamos en el siguiente gráfico:

Figura8. EL ciclo de PDCA



Fuente: Gestión por procesos.

Elaborado por: José Antonio Pérez Fernández de Velasco

Tomando en cuenta el ciclo de Deming se determina las siguientes etapas:

1. Asignar y comunicar la misión del proceso, los objetivos de calidad, tiempo y costes del proceso y con la estrategia de la empresa.(Antonio, 2010) “El

responsable del proceso comprende las restricciones existentes, básicamente sobre los recursos”

2. Usar los límites del proceso: definir el proveedor y cliente o usuarios del cliente del proceso. En este punto proponemos alternativas para diferentes procesos, la evaluación y selección de las alternativas más adecuada ha de hacerse con criterios de valor.
3. Planificar el proceso: representarlo gráficamente mediante una hoja de procesos, definir el equipo de procesos y el sistema de control.
4. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos.
5. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y control del proceso.
6. Durante la etapa de ejecución del proceso y cuanto el responsable no sea el director el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias.
7. Medición y seguimiento: utilizar las herramientas de medición del proceso (control, auditoria, cuadro de mando, etc, con la frecuencia adecuada en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario)
8. Periódica y sistemáticamente: desatar el proceso de mejora continua del proceso.

Este modelo ayuda a visualizar el concepto de gestión, es fundamental que la lógica que en el subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa.

1.5.4 Filosofía de Juran Acerca de la Calidad.

Este es el segundo de los gurús de la calidad y sustenta su filosofía en la trilogía Juran y la secuencia universal del mejoramiento.

Juran nos indica que la calidad hay que planearla, controlarla y mejorarla, en esto se basa su trilogía.

Tabla 2. La Trilogía de Juran.

<p>1. Planeamiento de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificar los clientes y sus necesidades.• Trasladar estas necesidades al producto requerido.• Transferir el proceso a operaciones una vez establecidas las condiciones.} <p>2. Control de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Detectar• Corregir <p>3. Mejoramiento de la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none">• Política• Entrenamiento• Comunicación y coordinación.

Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

La secuencia universal de mejoramiento inicia con una prueba de la necesidad de la empresa u organización, para identificación de un proyecto que nos ayude a determinar un mejoramiento de la organización. Esta secuencia determina errores casuales, técnicos e intencionales, en el cual se determina acciones correctivas como son:

- Escoger opciones.
- Desarrollar acciones de prevención.
- Establecer comunicaciones.
- Asignar responsabilidades.
- Efectuar inspecciones y pruebas.
- Separar los problemas (Pareto)

Después de realizar estas acciones correctivas se presenta una resistencia al cambio (provea participación, provea suficiente tiempo), luego de superar la resistencia se debe mantener los logros realizados con esta secuencia de mejoramiento como son:

- Proceso capaz de mantenerlos
- Establecer nuevos estándares
- Entrenamiento
- Establecer sistema de controles

1.5.5 La filosofía de Crosby acerca de la calidad

La filosofía de Crosby se sustenta con los siguientes aspectos:

- El diagnóstico Crosby de la empresa en dificultades.
- El triángulo de Crosby.
- Los cuatro principios absolutos de Crosby.
- Las tres acciones de la gerencia.
- Los catorce pasos sobre la calidad.

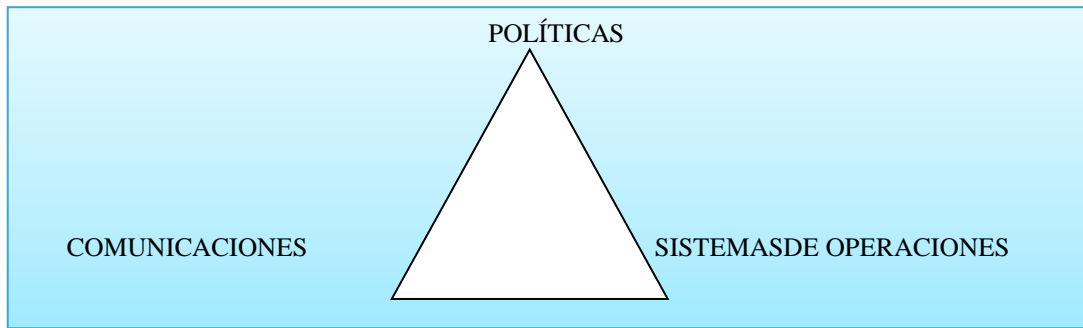
El diagnóstico Crosby de la empresa en dificultades.

- La empresa desarrolla una gran cantidad de actividades en trabajos y acciones correctivas.
- El producto obtenido difiere del que el cliente requiere.
- La gerencia no provee correctos estándares de performance, de tal manera que los empleados tienen que desarrollar sus propios estándares.
- La gerencia se rehúsa hacer la causa de los problemas y guarda su inhabilidad para mejorar los procesos.
- La gerencia desconoce el precio de la no conformidad.

El triángulo de Crosby

El triángulo Crosby se sustenta en las políticas de la calidad determinadas por la alta gerencia, en las comunicaciones directas entre todas las áreas de la empresa y en el énfasis que se debe dar a los sistemas operacionales.

Figura9. El Triángulo De Crosby



Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Fernando D'AlessioIpinza

Los cuatro principios absolutos de Crosby

1. La definición de la calidad es la de conformidad con lo requerido
2. El sistema de la calidad es la prevención.
3. El estándar de performance es no tener nada de defectos.
4. La medición de la calidad es el tributo que se paga de la no conformidad.

Las tres acciones de la gerencia

Las principales acciones que desarrolla la gerencia son:

Determinación.

Adecuación.

Implementación.

Tabla3. Los catorce pasos de la calidad de Crosby

1. Compromiso de la gerencia.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medir.
4. Costo de la calidad.
5. Difusión de la calidad.
6. Acciones correctivas del pasado.
7. Planeamiento de cero defectos.
8. Educación de los empleados.
9. El día de los cero defectos.
10. Establecimiento de metas.
11. Remover las causas de los errores.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Hacerlo de nuevo.

Fuente: Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de la Calidad.

Elaborado por: Fernando D'AlessioIpinza

1.6 Plan de Mejoramiento

Son herramientas que forman un conjunto de acciones necesarias para corregir los problemas encontrados en el sistema del control interno, en el direccionamiento estratégico, en la gestión y resultados de la empresa.

Refuerzan las acciones de mejoramiento provenientes de la *autoevaluación*, de las sugerencias realizadas por la *evaluación independiente* y de los hallazgos del control interno y externo de la empresa, como plataforma para la definición de un plan de mejoramiento de la función administrativa de la empresa u organización a partir de los objetivos definidos, el consentimiento de la autoridad competente, la asignación de los recursos indispensables para la realización de los planes, elección de responsables del proyecto, control de las acciones a realizar, determinar las fechas límites de implementación y fijación de los indicadores de logro y control de las mejoras continuas, con lo que se determina los niveles de satisfacción y confiabilidad.

“para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”. (Harrington, 1996, pág. 113)

Un plan de mejoramiento tiene como finalidad detectar puntos débiles de la empresa, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. El desarrollar un plan de mejoramiento ayuda a definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

El plan de mejoramiento no es una solución, simplemente es un elemento para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa, y al estar conscientes de estos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.

1.6.1 Importancia

El plan de mejoramiento radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa.

A través del mejoramiento continuo se consigue ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún problema pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y posiblemente lleguen a ser líderes.

1.6.2 Clasificación de planes de mejoramiento

Los planes de mejoramiento se clasifican en:

- Plan de Mejoramiento Institucional
- Plan de Mejoramiento por Procesos de la Empresa
- Plan de Mejoramiento Individual

Plan de Mejoramiento Institucional

Es un mecanismo de control, que permite el mejoramiento continuo y cumplimiento de los objetivos institucionales de orden corporativo de la entidad pública para este caso de Investigación. Constituye las acciones de mejoramiento que a nivel de sus macro procesos o componentes corporativos debe operar la entidad pública para fortalecer integralmente su desempeño institucional, cumplir con su función, misión y objetivos en los términos establecidos en la Constitución, la Ley, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos con los organismos de control fiscal, de control político y con los diferentes grupos de interés, siendo un medio que permita aproximarse a la visión.

Este procedimiento tiene por objeto establecer los lineamientos básicos para la elaboración del plan de mejoramiento institucional que son responsabilidad de la alta dirección, dentro del componente planes de mejoramiento del subsistema control de evaluación del Sistema de Control Interno.

Este procedimiento aplica para la administración central, incluye la participación directa de la Dirección de Talento Humano y del Departamento Administrativo de Planeación como representante de la alta dirección.

Ruta para el mejoramiento institucional

Una forma de poner en marcha los procesos de mejoramiento es que el equipo de gestión, conformada por diversos integrantes de la empresa, institución u organización se establezca para realizar cada una de las actividades previstas.

Esta ruta comprende tareas de grupos de trabajo y la definición de responsables con sus respectivos tiempos y plazos para realizarlas.

Para que sea eficiente y productivo el plan de mejoramiento institucional cuenta con tres etapas que se repetirán habitualmente, puesto que es un ciclo de mejoramiento continuo.

La primera etapa es la autoevaluación institucional: en esta etapa la empresa, institución recopila, sistematiza, analiza y valora información referente al desarrollo de sus acciones y los resultados de sus procesos en cada departamento. Con estos resultados se elabora un reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, las que serán utilizadas como base para la creación y ejecución del plan de mejoramiento.

La segunda etapa es la elaboración del plan de mejoramiento: en esta etapa es recomendable que tenga una extensión de tres años para los cuales se formula objetivos, actividades, tiempos y responsables de cada actividad, de forma que se logre los propósitos acordados para cada uno de los departamentos.

La tercera etapa es el seguimiento periódico y evaluación: esta etapa consiste en el seguimiento periódico al desarrollo del plan de mejoramiento, con el objetivo de determinar cuáles fueron los resultados obtenidos, las dificultades y retrasos en la ejecución, cuáles fueron los recursos utilizados y las razones que no se realizó ciertas actividades. Esta etapa nos ayuda a observar el logro de las metas y objetivos, así como realizar ajustes pertinentes.

Además realiza una autoevaluación que da la base para elaborar un nuevo plan de mejoramiento, el cual también será necesario hacerle seguimiento.

Riesgo. El riesgo que se presenta en el mejoramiento institucional es la probabilidad de un evento desfavorable y sus consecuencias.

El riesgo financiero se refiere a un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

- Incumplimiento de acciones de mejora y plazos establecidos dentro de los planes de mejoramiento.
- “se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales.” (Díaz & Hernandez, 1996, pág. 8)

1.6.3 Plan de Mejoramiento por Procesos de la Empresa

Definición de Proceso

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. (Harrington, 1996, pág. 8)

Es de suma importancia diferenciar entre proceso y procedimiento; proceso son actividades que interactúan o se relacionan entre sí, y procedimiento es la forma específica para llevar a cabo un proceso o actividad. En síntesis proceso es ¿Qué hacemos? Y procedimiento es ¿Cómo lo vamos hacer?

Definición de plan de mejoramiento por procesos de la empresa

“Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” (Harrington, 1996, pág. 23)

El plan de mejoramiento por procesos se define como planes administrativos con métodos de mejoramiento que a nivel de los procesos y de áreas responsables dentro de la empresa u organización, estos planes se deben perfeccionar para fortalecer su desempeño y funcionamiento, de tal manera que las metas y resultados garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa u organización en forma global.

Estos planes abarcan acciones para rectificar las variaciones presentadas entre las metas por conseguir de cada proceso y los resultados deseados. Para la elaboración de los planes de mejoramiento por procesos es indispensable contar con un líder en cada departamento que se responsabilice del control interno, cabe recalcar que este procedimiento también aplica para todos los procesos de la administración central incluyendo la participación directa de la dirección del talento humano.

El plan de mejoramiento tiene como un objetivo principal garantizar que la organización tenga procesos que:

- Elimine los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento.
- Sean fáciles de emplear.
- Sean amistosos con el cliente.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

El mejoramiento de los procesos de la empresa es un enfoque orientado a la prevención para manejar la empresa. La solución de los problemas hace que las cosas funcionen mejor, pero no genera un cambio cultural a largo plazo. Para lograrlo, deben cambiarse los procesos que permiten en primera instancia la ocurrencia de errores.(Harrington, 1996, pág. 28)

Los procesos son una herramienta eficaz para lograr los objetivos de productividad y calidad para la empresa, por lo que una adecuada implementación ayudara a la consecución de los objetivos de calidad.

Pasos en la gestión de procesos de la empresa

1. Compromiso de la dirección: la dirección debe ser consecuente de la necesidad de esta metodología de gestión por procesos. El elemento crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para comandar el cambio.
2. Sensibilizar, educar, entrenar: el equipo directivo recibe formación referente a la gestión por procesos. Esta se basa en obtener que los empleados de la organización se sientan parte de la misma en cada proceso y no se sientan obligados a realizar sus actividades cotidianas.
3. Identificar los procesos: luego de realizar una auditoría interna se realiza un inventario de los procesos.
4. Clasificar: una vez identificado los procesos se los clasifica como: procesos claves, estratégicos y de apoyo. Adicionalmente se crea una Matriz multicriterio para identificar cada tipo de proceso.

1.6.4 Matriz multicriterio

Esta matriz se divide en dos dimensiones que son: actividad y competitividad. Es usual subdividir cada dimensión en tres niveles (débil, medio, fuerte.) lo que conlleva a definir nueve casillas, correspondiendo cada una a una posición estratégica específica.

Individualmente las zonas corresponden a un posicionamiento específico. Las distintas actividades de la empresa pueden ser representadas por círculos. Los posicionamientos

más claros son aquellos que se sitúan en las cuatro esquinas de la matriz que se podrá apreciar en el próximo cuadro.

Figura 10. Interpretación de la matriz multicriterios (i)

	Elevado	G	G	I
Atractivos	Moderado	G	I	P
	Débil	I	P	P
		Elevado	Moderado	Débil
		Posición Competitiva		

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/marketing/metodologia-para-el-posicionamiento-y-reposicionamiento-de-productos-turisticos.htm>

Elaborado por: MSc. José Ismael González Antuña

5. Relaciones: se establece una relación entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos y equipos.)
6. Mapa de Progresos: se realiza un diagrama de bloque de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
7. Alinear la Actividad a la Estrategia: los procesos claves nos van a ayudar a implementar de manera sistemática la política y estrategia de la empresa.
8. Establecer en los procesos los indicadores de resultado: Las decisiones se basan en la información acerca de los resultados alcanzados y las metas propuestas, esto nos va a ayudar a analizar la capacidad de los procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y realizar una comparación con el rendimiento de otras organizaciones.
9. Realizar una experiencia piloto: para realizar una implementación se deben concentrar todos los esfuerzos en un área en común, para después desplegar esta idea o estrategia a toda la organización.

Seguimiento, medición y mejora de los procesos

Esto permite a las personas que se involucren en la gestión de mejora continua e innovación. Al formar grupos de procesos que van analizar las actividades realizadas se fijan objetivos de rendimiento, se establece un sistema de aprendizaje interno, lo cual nos va ayudar a detectar oportunidades de mejora.

1.6.5 Plan de Mejoramiento Individual

Contienen las acciones de mejoramiento que debe realizar cada uno de los empleados de la empresa u organización para mejorar su desempeño y productividad, así como también de la aérea organizacional a la que pertenece dentro de un marco de tiempo y espacio definido.

Estos planes abarcan los compromisos que asumen los empleados de la organización con el único fin de superar las fisuras presentadas entre el desempeño real y el desempeño que se esperaba del colaborador. Los parámetros de referencia del desempeño estimado se encuentran definidos de acuerdo a las funciones que realicen y competencias de cada empleado, el instrumento de evaluación de desempeño, los acuerdos de gestión y el plan de mejoramiento por procesos.

Procedimiento del plan de mejoramiento individual.

- Definir los objetivos y determinar las acciones a seguir sobre cada uno de los hallazgos formulados en las auditorias y evaluaciones anteriormente realizadas.
- Crear tiempos razonables para el desarrollo de las acciones.
- asignar las acciones dentro de un formato de planes de mejoramiento de la organización.
- Implantar los mecanismos de consolidación de la información para el seguimiento y la toma acertada de las decisiones.

- reclutar las recomendaciones de mejoramiento del sistema de control interno cuyo resultado es de las evaluaciones del sistema.
- Recomendar en base a la evaluación independiente al Sistema de Control Interno.

1.6.6 Matrices de evaluación interna y externa

Para desarrollar planeación estratégica es fundamental la realización de varias matrices que permitirán un análisis más profundo y fácil de entender.

Estas matrices son principalmente: La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información macroeconómica (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica). La elaboración de una Matriz EFE consta de cuatro pasos:

1. Realizar una lista de los factores críticos identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Ser lo más específico posible.
2. Fije un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
 4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la empresa. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.
- Matriz de Evaluación de Factores Internos: (MEFI)

Evalúa las debilidades y fortalezas que tiene la empresa internamente, y con las que puede desarrollar estrategias para enfrentar el entorno externo.

1. Realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
2. Proporcione un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
 4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
 5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0
- Matriz de Evaluación de Factores Internos-Externos. (DOFA)

La matriz del Factor de Evaluación Interna- Externa es una herramienta de gestión estratégica de evaluación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la cual se posiciona a la empresa.

Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una situación desfavorable.

1.6.7 Utilización del DOFA

La matriz DOFA hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, dice cómo esta, cómo va, y brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que es la conciencia de la realidad, cuando se conoce la realidad, se sabe qué hacer.

La matriz DOFA muestra cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

Al conocer las debilidades, se sabe de qué es capaz la empresa y de qué no. Permite ser objetivos lo que evita asumir riesgos que serían nefastos para la empresa. Adicionalmente, si se conocen los puntos débiles, se sabrá qué es lo que se necesita mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando hemos identificado los problemas, y eso no los da la matriz DOFA.

Las oportunidades, ayudan a encaminar nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que se puedan aprovechar las oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche. Generalmente un negocio fracasa cuando no es capaz de identificar ninguna oportunidad, y en eso hay empresas y personas expertas, que ven oportunidades donde los demás ven dificultades, problemas, de modo que si somos capaces de identificar nuestras oportunidades y plasmarlas en la matriz DOFA se ha hecho un buen trabajo.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TEXTIL RIMA

2.1 Generalidades

El desarrollo de las micro y pequeñas empresas es un puntal fundamental para el desarrollo de la economía en el país. La empresa Rima ha salido adelante pese a los cambios económicos y productivos que ha experimentado el país en los últimos años. No muy lejos por el años 2005, mucha empresas, especialmente dedicadas a la confección se dieron a la quiebra debido a las grandes cantidades de mercadería importada, especialmente de China, Perú y Colombia que ingresaron de forma ilegal, ocasionando una disminución de los precios y que en el mercado no se pueda competir. La investigación propone realizar una propuesta para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos, financieros y de producción, ya que de esta manera logrará un mejor uso de sus recursos humanos y materiales, ayudando a cumplir con sus objetivos.

La relación con los clientes es la clave de la empresa, por ello es necesario que a través de la propuesta para mejorar de la empresa se dé lugar a la creación de relaciones rentables con los clientes al entregar un valor agregado en los productos o servicios que ofrezca la empresa.

El desarrollo de la empresa debe estar a la par con el avance de la tecnología, ya que hoy en día muchas actividades se los realiza a través de internet o comercio electrónico de allí la importancia de considerar este factor dentro de la propuesta.

2.2 Síntesis Histórica

La empresa RIMA fue creada hace 31 años por la Sra. Bertha Mantilla se encuentra ubicada en el sur de la ciudad de Quito, en el sector de Los Dos Puentes , la actividad inicial del negocio es la confección de ropa de bebe en orlón.

Desde el inicio de su creación y en base de la iniciativa empresarial de su propietaria, la empresa se fue posicionando en el mercado y ampliando sus volúmenes de producción, por lo que tuvo que trasladarse a nuevas instalaciones, ubicadas en el Centro de Quito en el sector de El Tejar, Calle Alianza Oe8-48 e Imbabura.

Paulatinamente, la empresa fue especializándose en la confección de uniformes escolares, prestando su servicio a importantes colegios y escuelas de Quito, como son: Manuela Cañizares, Consejo Provincial, Hidrovo, Escuela Fiscal Espejo, Santa Mariana de Jesús, colegio y escuela María Eufrasia, Mercedarias y decenas de planteles más.

2.3 Actividad del negocio

La empresa RIMA se dedica a la confección de sacos, calentadores, camisas, etc; estas prendas son distribuidas a los establecimientos educativos tanto locales como fuera de la ciudad.

La empresa RIMA también cuenta con locales propios para la venta directa de los uniformes de determinadas instituciones.

2.4 Localización de la empresa.

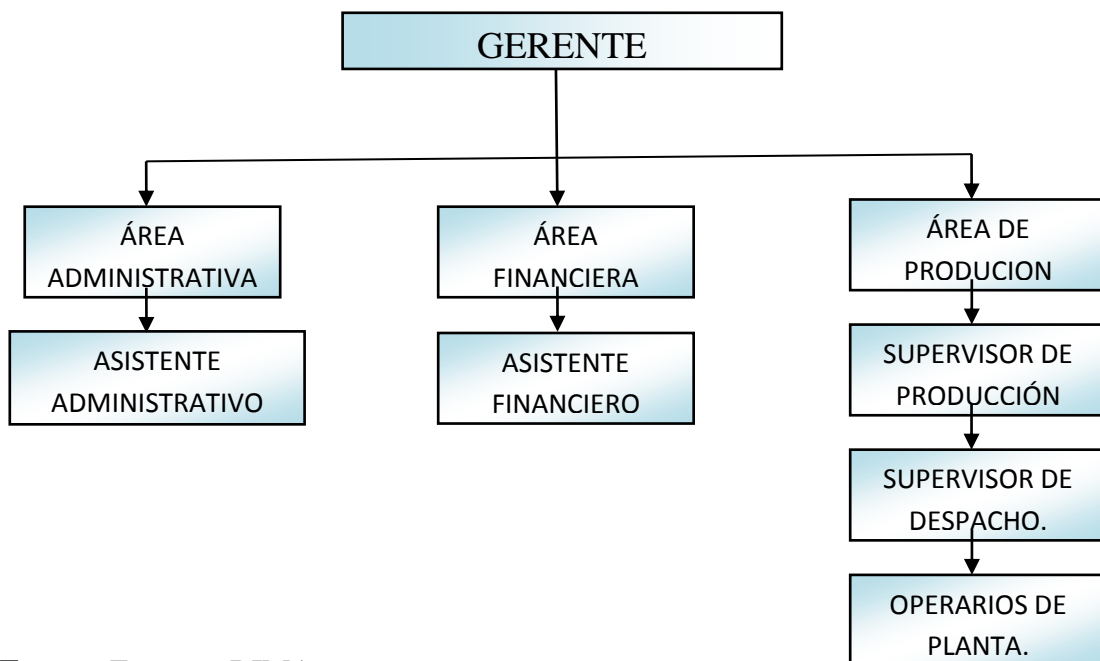
La Industria Textil RIMA se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitana de Quito, parroquia San Roque entre las calles Alianza Oe8-48 e Imbabura (Centro Histórico).

Figura 11. Localización satelital



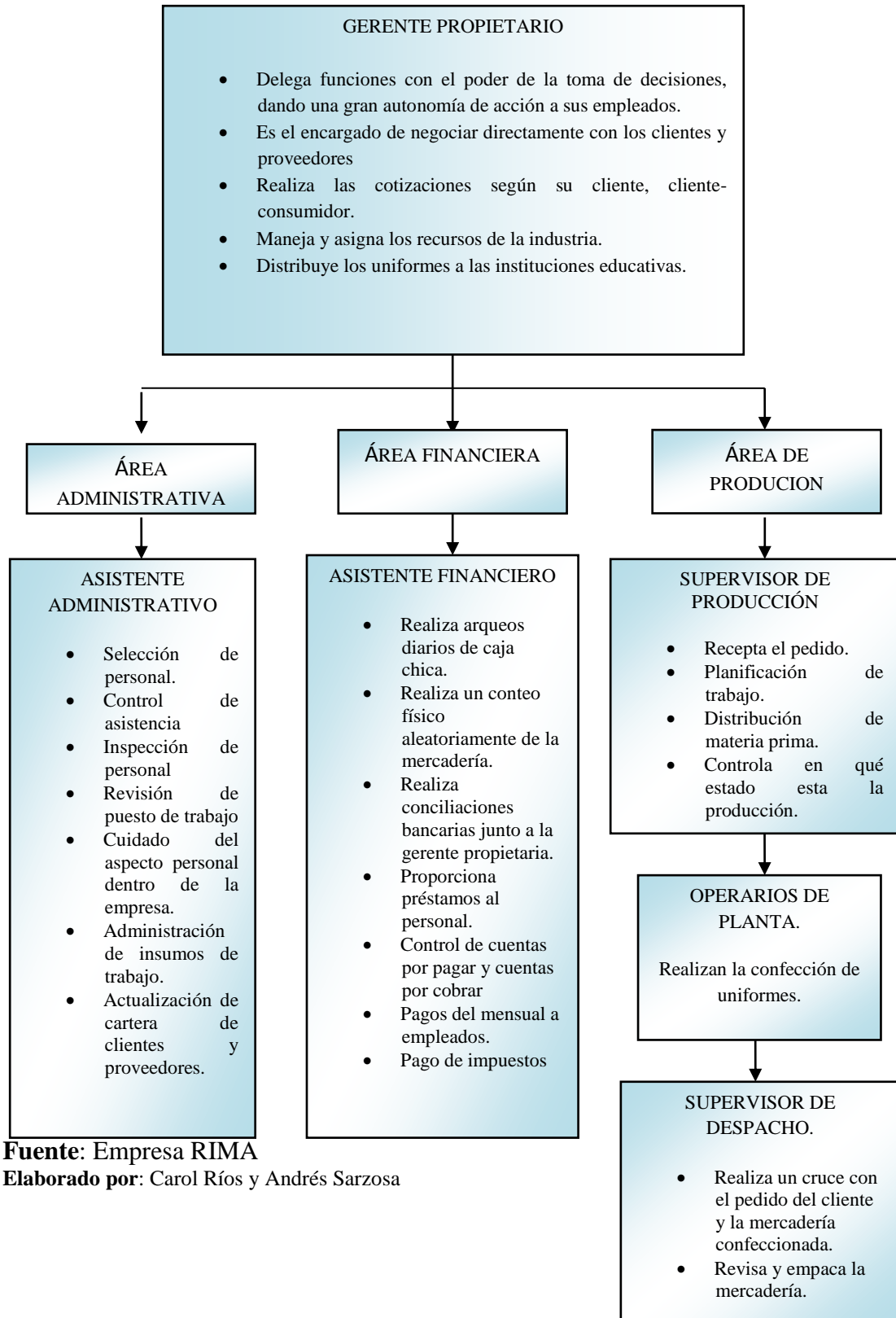
Fuente: <http://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=ll>
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

2.4 Organigrama Estructural



Fuente: Empresa RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

2.6 Organigrama funcional



Fuente: Empresa RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla 4. Personal de Textil Rima

DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN
Departamento administración	Una persona
Departamento financiero	Una persona
Departamento producción	Dos tejedores
	Dos hilvanadoras
	Una planchadora
	Una bordadora
	Dos cortadoras
	Tres luperistas
	Dos recubridoras
	Una botonera
	Una ojaladora
	Ocho cosedoras
Total : 27 trabajadores y empleados	Dos empacadoras

Fuente: Industria Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

2.7 Línea de productos

La Industria Textil RIMA se ha perfeccionado en confecciones de ropa deportiva, uniformes para establecimientos educativos, instituciones públicas y privadas. La Industria realiza los siguientes productos:

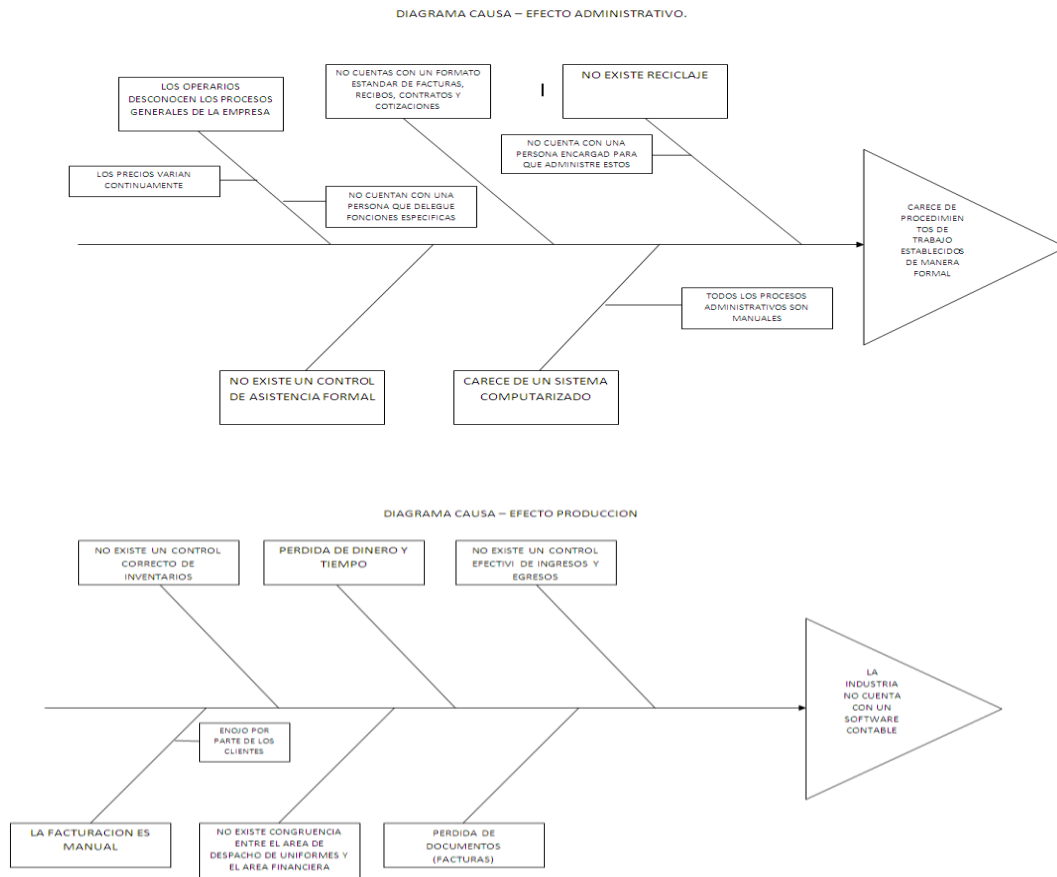
- Sacos de orlón.
 - Sacos en v
 - Sacos abiertos.

- Chalecos.
 - Chalecos de orlón.
 - Chalecos impermeables.
 - Chaleco polar.
- Chompas.
 - Chompas impermeables.
 - Chompa polar.
 - Chompas de algodón (jersey).
- Blusas.
 - Blusas manga larga.
 - Blusas manga corta.
- Camisas.
 - Camisas manga larga.
 - Camisas manga corta.
- Ponchos.
- Camisetas polo.
- Pantalones de casimir.
- Faldas.
- Mandiles.
- Calentadores.
- Camisetas deportivas.
- Pantonetas.
- Bufandas.
- Bordados computarizados.

2.8 Problemática institucional

En la empresa textil RIMA se han encontrado varios problemas, los cuales se puede resumir en los siguientes diagramas causa y efecto.

Figura 12. Diagramas Causa y Efecto



Fuente: Industria Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Uno de los principales problemas se enfoca a la carencia de procesos específicos para la generación de una producción óptima, en ese sentido se pueden enumerar algunas causas, las cuales posiblemente son las que mayor influencia tienen, tales como el desconocimiento de los procesos, el uso óptimo de los materiales, la mala asignación de los puestos de trabajo y la falta de un sistema contable financiero que ayude a agilizar el manejo financiero.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL RIMA

Por medio de este diagnóstico se obtendrá un enfoque claro, seguro y eficiente de los diferentes factores que afectan la actividad de la empresa, para que sirvan de guía en la optimización de los recursos financieros, y tener un mejor control de todas sus actividades para lograr una mejora significativa en los procesos administrativos, financieros y productivos de la empresa.

3.1 Análisis externo

Para un mejor análisis externo nos basaremos en lo siguiente:

1. Análisis de microambiente.
2. Análisis de macro ambiente.

3.1.1 Análisis del macroambiente

Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades y amenazas amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las económicas, políticas, sociales y tecnológicas.

3.1.1.1. Factor económico

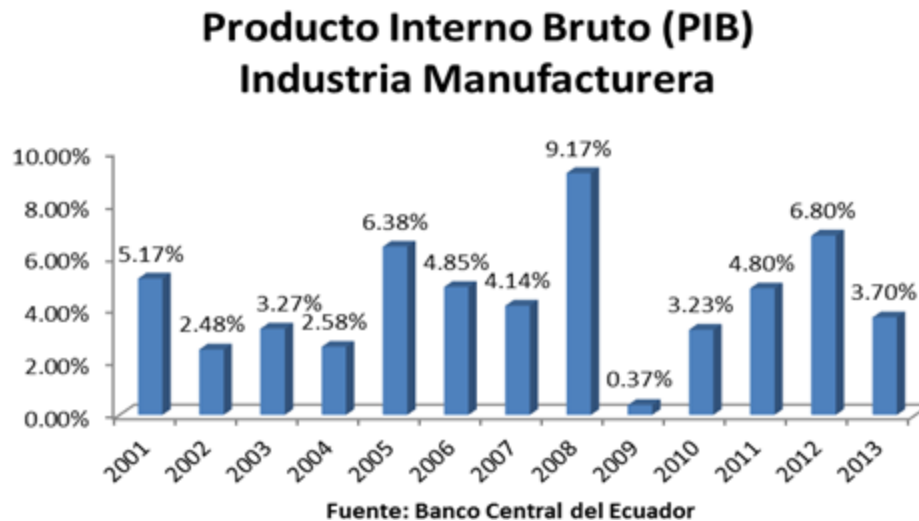
El factor económico nos permite conocer cómo afectan estos factores a la empres, tales como:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Tasa de Interés Activa
- Tasa de Interés Pasiva
- Tasa de Inflación
- Riesgo País

3.1.1.1.1. Producto interno bruto (Pib)

Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes o servicios finales, únicamente dentro del territorio nacional.

Figura13. Comparación en barras del PIB de varios años



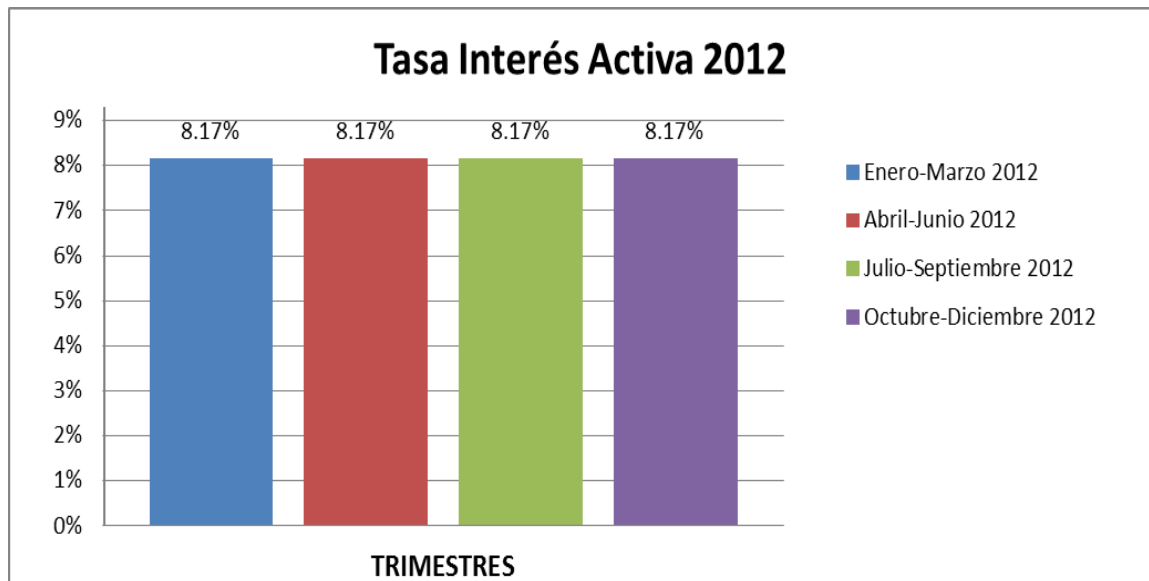
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

En el año 2012 el PIB en el sector Industrial manufacturero tuvo un crecimiento importante del 6.8% frente al 4.8% con el que se cerró el 2011. En el 2013 para la industria manufacturera fue un año difícil puesto que disminuyó su crecimiento de 6,8% en 2012 a 3,7% en el 2013, lo que representa una amenaza.

3.1.1.1.2. Tasa de interés activa

Son los valores que cobran las instituciones financieras a sus clientes por créditos otorgados.

Figura14. Comparación en barras de la Tasa Interés Activa año 2012



Fuente: Banco Central del ECUADOR

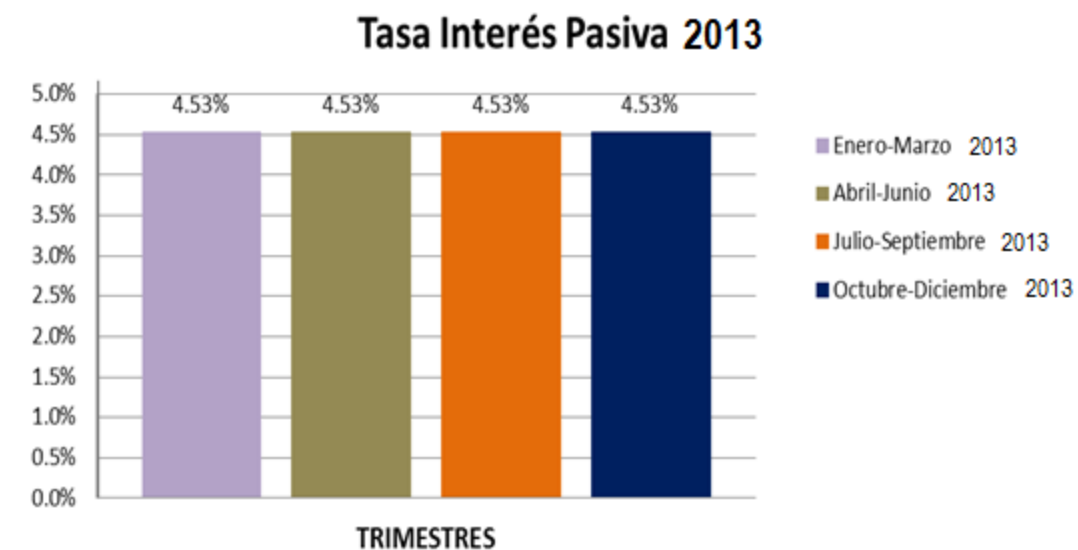
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

En estos dos últimos años la tasa de interés activa no ha tenido variación en su porcentaje manteniéndose en el 8,17%, lo cual muestra una estabilidad ya que no se ha incrementado, generando más créditos a un menor riesgo para el sector de manufactura.

3.1.1.1.2. Tasa de interés pasiva

La tasa de interés pasiva es la tasa que pagan las instituciones financieras a sus clientes por el dinero depositado o ahorrado en sus instituciones.

Figura15. Comparación en barras de la Tasa de Interés Pasiva año 2012



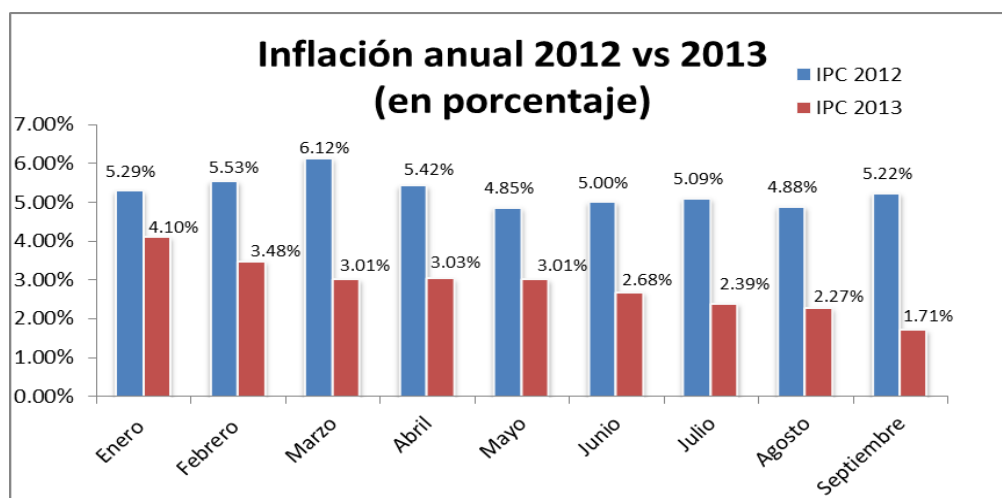
Fuente: Banco Central del ECUADOR
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

En los dos últimos años la tasa de interés pasiva al igual que la tasa de interés activa no ha tenido ninguna variación en su porcentaje manteniéndose en el 4,53%, por lo que representa una oportunidad, ya que los excedentes de capital de la empresa podrían invertirse y generar ingresos adicionales para la empresa.

3.1.1.1.3. Inflación

Se refiere al aumento del precio de los bienes y servicios del mercado, en un tiempo determinado, y que refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda.

Figura16. Comparación en barras de la inflación año 2012 vs 2013



Fuente: Banco Central del ECUADOR

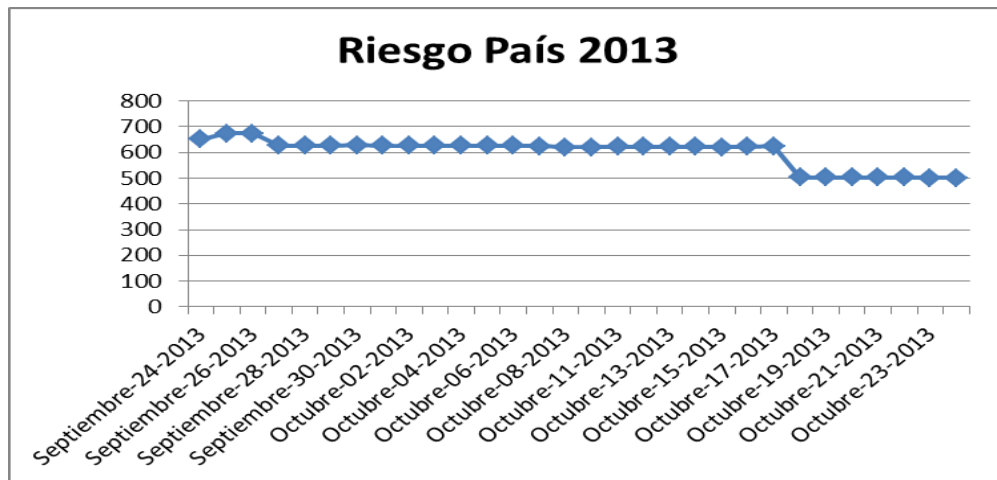
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

La inflación anual en septiembre del 2013 es de 1,71% y 1,67% la acumulada; mientras que en el mismo mes en el 2012 fue de 5,22% la anual y 4,22% la acumulada; lo que muestra un decremento importante en la inflación en el periodo 2013, por lo que representa una oportunidad ya que el poder adquisitivo de los consumidores va en incremento incentivando el consumo.

3.1.1.1.4. Riesgo País

Es un índice que mide la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda externa, en capital e intereses, en los términos acordados; cuando más crece este índice en una nación determinada, mayor es la probabilidad de que ingrese en moratoria de pagos, lo cual ahuyenta la inversión extranjera.

Figura17. Riesgo País 2013



Fuente: Banco Central del ECUADOR

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

El riesgo país en los últimos meses del 2013 tuvo un decremento significativo, a pesar de la disminución del riesgo país, lo que muestra condiciones favorables para tener más inyecciones de capital , pero se debe tener esta tendencia para atraer a los inversionistas, ya que el riesgo país aún sigue siendo alto en relación a otros países como Colombia, Perú, Chile, por lo que los inversionistas extranjeros preferirán invertir en estos países.

3.1.1.2. Factor político

El Ecuador en últimos 7 años ha tenido mantiene una estabilidad política y con un alto crecimiento económico anual, equivalente al 6,5 por ciento del PIB. Las políticas presidenciales de Rafael Correa, ejercen una gran influencia sobre todo el aparato estatal, especialmente en la Asamblea Nacional en la cual tiene la mayoría absoluta de apoyo.

El gobierno ha sentado todos sus proyectos y cambios en el estado sobre el excedente de recursos económicos que ha recibido el Estado; el precio del petróleo ha superado sus mejores niveles históricos en estos años, así como de otros productos básicos de exportación, como banano, cacao y camarón. Otro de los factores fundamentales para solventar el gasto público, se enfoca en una alta recaudación tributaria, la cual se ha incrementado en más de una 200% en el presente gobierno.

Una de las políticas que ha impulsado el gobierno es el aumento de aranceles a productos extranjeros. Al aumentar los aranceles ocasionan una elevación de los precios de productos importados, por lo tanto, disminuye la demanda de estos y como consecuencia, aumentan la demanda de producción nacional, lo que con lleva a un incremento de las ventas y disminución de los índices de desempleo y pobreza en el país.

Otro de los puntales de las política gubernamental, es el incremento de casi tres veces del presupuesto de la salud y el de la educación y con el dinero de las cotizaciones creó el Banco del Instituto de Seguridad Social (Biess) que otorga créditos inmobiliarios a bajos intereses e instauró un bono de 5.000 dólares para vivienda, que aumentó hace un mes a 6.000 dólares.

Lo anterior promueve una estabilidad política en el país genera una oportunidad de inversión y minimiza el riesgo observado por grandes empresas a nivel mundial.

Ley orgánica de educación

En el artículo 140 del reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural prohíbe que los establecimientos particulares y fisco misionales vendan uniformes en el interior de los mismos.

La empresa RIMA se ve afectada por esta ley, debido a que se mantenía una relación directa con la asociación de profesores de las instituciones y la venta de uniformes era directa, en la actualidad existe una venta libre de uniformes, lo que ha provocado una mayor competencia y obligando a la industria a buscar nuevos mercados.

3.1.1.3. Factor social

El sector de las pequeñas y micro empresas son de los principales generadores de empleo, de estos en su gran mayoría se encuentran concentrados en el área de la cadena productiva,; sin embargo la generación de empleo afecta a los costos de operación derivados del reclutamiento y prestaciones laborales. El aporte de los empleos creados por la inversión hacia el sector empresarial afecta al desarrollo socio económico del país. El capital invertido por los industriales tiene una relación directamente proporcional a la generación de plazas de trabajo y es importante que las condiciones dadas para la producción en un país fomenten e impulsen esta característica.

La tasa de desempleo está relacionada con las fluctuaciones del ciclo económico. El desempleo en el país fue disminuyendo gradualmente a partir del año 2007 hasta alcanzar una tasa de 6,41% en el año 2008, llegando a 2013 a un 4,12%, generando una alta oportunidad para el sector micro empresarial. La extrema pobreza también bajó al pasar de 9,40% en junio del 2012 a 8,51% en el mismo mes de este año. La pobreza urbana se ubicó en 14,93% en junio del 2013 frente al 15,29% del 2012.

Dentro de las cifras laborales, el desempleo urbano se ubicó en 4,89% en junio de 2013, mientras en el mismo mes del año anterior registró 5,20%. Por otro lado el subempleo en el área urbana llegó a 46,25% y la ocupación plena a 46,92%.

Programa hilando al desarrollo

De acuerdo al programa “Hilando al Desarrollo” se ha obtenido efectos alentadores para el sector de las confecciones, tal es el caso de los programas de los uniformes escolares gratuitos que lleva adelante el gobierno lo que implica la contratación de centenares de talleres y de trabajadores que de esta manera se está beneficiando de esta actividad.

Este programa “hilando el Desarrollo” está a cargo del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

El programa es un proyecto que tiene como finalidad la unión de artesanos y pequeñas empresas. A través de esta unión los micro productores de confecciones proveen de uniformes a los alumnos de escuelas fiscales del país.

Con este programa se busca mejorar la capacidad productiva de los beneficiarios, de igual manera se garantiza una demanda de productos gracias al sistema nacional de compras públicas.

La empresa RIMA no se encuentra afiliada a este programa ya que este se basa en enfoques preferenciales de distintos mecanismos en la compra del sector público lo que obstaculizan las ventas y el crecimiento económico de la industria.

3.1.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología hoy en día es una herramienta básica y muy útil en todas las organizaciones y representa una fuente necesaria para el manejo de información, comunicación y mejoramiento de procesos.

La utilización de computadoras y software adecuados a las necesidades de las pequeñas empresas permitirá que se ejerza un mejor control administrativo, financiero y productivo.

Todo avance tecnológico aplicado a la microempresa representa una oportunidad de mediano impacto, debido a que ofrece ventajas, con herramientas diseñadas para dar respuesta rápida y sencilla a todas y cada una de las necesidades que se dan entorno al control que se quiera ejercer dentro de la organización.

3.1.2 Análisis de microambiente.

En este análisis se encuentran las cinco fuerzas de Porter que van hacer aplicada a la industria Textil RIMA.

3.1.2.1 Competidor Potencial.

Tejidos RIMA cuenta con varios competidores potenciales entre los principales tenemos:

- Pequeñas y medianas industrias (PIMES), citamos los siguientes: tejidos Tatiana, tejidos la florida, productores de la provincia de Imbabura entre otros.
- Artesanos calificados que trabajan directamente con el gobierno, previo a un concurso de merecimiento.

Existen más de 2000 empresas no formales dedicadas a la confección, de las cuales aproximadamente el 68 % (1.300 empresas) se dedican a la confección de prendas de vestir.

De acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañías, en un estudio elaborado por CORPEI en el año 2013, Pichincha cuenta con 128 empresas formales de confecciones, con una participación del 55.7 % del mercado, mientras que Guayas tiene 71 empresas. Azuay 14, Tungurahua 7, Imbabura 5, Cotopaxi 2, El Oro 1 y Manabí 1.

En cuanto a la rama de confección de uniformes y Accesorios, hay 33 empresas formales de confección de uniformes en el país.

Respecto de las empresas informales de la sierra, hay 325 talleres instalados en Pichincha, 556 en Azuay, 158 en Imbabura, 129 en Loja 115 en Cañar y 105 en Bolívar, 101 en Chimborazo y 73 en Tungurahua, 66 en Carchi y 57 en Cotopaxi.

En la Costa, lidera Guayas con 712 empresas, siguiéndole Manabí con 393, El Oro con 261, Los Ríos con 218. En la Amazonía, Morona cuenta con 53 empresas, Sucumbíos con 24.

Tabla 5. Mercado Textil

NOMBRE EMPRESA	VALOR CREADO EN PRODUCTOS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
S.A. Cuenca PASA	\$ 5,790,896.68	12.82%
Josbell Quito JOSSBELL	\$ 2,777,957	12 6.15%
Alcotextil Cía. Ltda. Atuntaqui Varias	\$ 2,173,987	11 4.81%
Sevilla Cobo María del Pilar Quito	\$ 1,483,990.17	3.28%
Ecuacajes Quito CARITAS	\$ 674,264	72 1.49%
Modas y telas Zhiros Cuenca ZHIROS	\$612,047.00	1.35%
Comercial 3B S.A. Quito NANE	\$6,108,376.78	13.52%
Ltda.Sto. Domingo GAZELA Rendón Arias Aída Ximena Quito	\$ 486,678.41	1.08%
Dismodas Cía.	\$ 519,709.26	1.15%
PERIKLES	\$ 365,000.00	0.81%
Lazarux Cía. Ltda. Ambato TILIN	\$ 150,105.84	0.33%
Otros	\$ 22,562,593.45	49.94%
TOTAL	\$ 45,179,878.48	100.00%

Fuente: Cámara de Comercio

Elaboración: Carol Ríos y Andrés Sarzosa.

Los competidores anteriormente mencionados brindan la misma clase de producto con la gran diferencia que Tejidos RIMA da calidad de telas, una confección de punta y un precio accesible.

3.1.2.2 Proveedor

La industria Textil RIMA cuenta con una variedad de proveedores dependiendo de cuál sea la materia prima a utilizar y estos son:

Proveedores en orlón:

- Conson.
- Delltex industrial .s.a.
- Interfibra.
- Comercial Dassum.
- Sotic.

Proveedores de telas:

- Intela.
- Bratex.
- Jersey Ecuatoriano c.a.
- L h Comercial.
- Comercial espinel.

Proveedores de otros insumos:

- Rintex Kings.
- Insumos Puebla.
- Dong – IL del Ecuador S.A.
- WooJin Cierres CIA. LTDA.
- Distribuidor Sport
- Deport Punto.
- J&L Marquillas.
- Arkapen.
- Roland.

Los proveedores tienen un rol muy importante dentro de Tejidos RIMA, debido a que son uno de los motores primordiales para la fabricación de los uniformes.

Tejidos RIMA depende en gran parte a los proveedores ya que si el precio sube de la materia prima sube el precio del producto lo que ocasiona un conflicto triple entre el proveedor, la industria y el cliente.

Al momento que los proveedores no entregan el pedido a tiempo se crea un retraso en la producción de los uniformes lo cual crea un malestar tanto laboral como el de los clientes.

La industria RIMA mantiene una buena relación personal y de negocios con cada proveedor lo cual es beneficioso ya que algunos pedidos son exclusivos y suma confidencialidad para la competencia.

3.1.2.3 Productos Sustitos.

Algunas de las instituciones educativas no cuentan con un uniforme personalizado, el cual puede ser remplazado o adquirido en lugares de expendio como son los centros comerciales del ahorro y otros lugares donde se consigue un producto similar y a un precio más bajo.

Entre los productos sustitutos podemos mencionar a los siguientes: levas sin sello, camisas, blusas, faldas plomas, faldas azules, pantalones de casimir, corbatas.

3.1.2.4 Rivalidad entre compañías establecidas.

Se encuentra la industria RIMA con un enfrentamiento a las industrias fragmentadas, esto quiere decir a una gran cantidad de pequeñas y medianas industrias que se encuentran localizadas en el Centro Comercial de mayoristas del Sur y Norte.

3.1.2.5 Clientes.

Los clientes directos de Tejidos RIMA son las siguientes instituciones:

- Escuela y Colegio Nuestra Madre de la Merced “Mercedarias”.
- Escuela Fiscal Espejo.
- Escuela y Colegio Fe y Alegría EMAUS.
- Escuela Diez de Agosto.
- Escuela Fiscal Avelina Lasso de plaza.
- Escuela Numa Pompilio Llona.
- Escuela Fiscal Unión Panamericana.
- Colegio Luciano Andrade Marín (CLAM)

Las instituciones anteriormente mencionadas son los principales para Tejidos RIMA debido a que esta distribuye su producto al por menor y mantiene un contacto directo con el cliente, cliente consumidor.

Dentro de la planta Tejidos RIMA cada una de estas instituciones está distribuida estratégicamente para que el cliente se sienta satisfecho con la adquisición de los uniformes, ya que brindamos el servicio de venta personalizada con personal capacitado para su venta y el cliente consumidor pueda probarse las prendas que desee hasta que se encuentre satisfecho con su compra.

Tejidos RIMA ofrece al cliente todo el uniforme completo, esto se refiere al uniforme de parada, del diario y de educación física, e implementos extras con aprobación de las máximas autoridades de la institución.

RIMA vende el uniforme completo tomando en cuenta que algunos de los accesorios no son fabricados por la misma (escarapelas, zapatos, medias, gorras) con el fin de que el cliente encuentre todo el uniforme en nuestras instalaciones y no tenga la opción de ir a buscar en otro mercado.

RIMA brinda sus servicios a 33 instituciones más. Es este tipo de clientes los contratos se realiza con una previa anticipación para ser tratados de una forma correcta y poder entregar los uniformes en las fechas acordadas y con una confección de calidad.

La Gerente General de tejidos RIMA visita a cada una de estas instituciones los primeros meses de cada año, con el fin de presentar su nueva proforma y ponerse a disposición de las mismas.

RIMA al momento de cerrar su contrato en su mayoría no pide un porcentaje de anticipo para comenzar a realizar los uniformes, esto se debe a que la empresa se autofinancia con capital propio lo que en una gran ventaja para cerrar el contrato, ya que productores similares piden el 50% de anticipo.

El cobro se realiza con su primer pago al momento de entregar los uniformes que es casi siempre 2 semanas antes del inicio de matrículas, y paulatinamente van recaudando el dinero el cual va siendo abonado a su deuda, los pequeños saldos que quedan en algunas instituciones son un enganche para el siguiente año. Para comodidad de la institución educativa la mercadería es distribuida a cualquier parte y hora, los gastos corren por parte de la industria RIMA.

Tabla 6. Población total de clientes para cálculo de la muestra

INSTITUCIONES "CLIENTES"	Nro. DE CLIENTES
Escuela y Colegio Nuestra Madre de la Merced “Mercedarias”.	360
Escuela Fiscal Espejo.	245
Escuela y Colegio Fe y Alegría EMAUS.	100
Escuela Diez de Agosto.	150
Escuela Fiscal Avelina Lasso de Plaza.	200
Escuela Numa Pompilio Llona.	300
Escuela Fiscal Unión Panamericana.	80
Colegio Luciano Andrade Marín (CLAM)	250
Centro Educativo René Descartes	48
Centro Educativo RF Suizo	50

Colegio 27 de Febrero	72
Colegio Ángel Modesto Paredes	160
Colegio Emilio Uscategui	250
Colegio Gran Bretaña	80
Colegio Gran Colombia	300
Colegio Menor Iberoamericano	24
Colegio Menor Politécnico	100
Colegio Nuevo Ecuador	48
Colegio Rafael Larrea	250
Colegio Tarqui	100
Escuela Francisco Javier	120
Escuela Franz Jiusseppe	150
Escuela Gonzalo Abad	72
Escuela Manuela Cañizares	120
Escuela República de Argentina	160
Escuela San Francisco de Quito	180
Fundación Comunidad y Familia	48
Jardín del Valle	70
Jardín El Carmen	60
Jardín Elisa Ortiz Aulestía	78
Jardín Eugenio Espejo	120
Jardín Horizontes del futuro	24
Liceo Spencer	24
Patrick School	72
Unidad Educativa Franciscana San Andrés	250
Unidad Educativa Joseph Louis de Lagrange	33
Unidad Educativa Saint Dominc School	300
Unidad Educativa Santa María Eufrasia	150
Unidad Educativa Santa Mariana de Jesús	200
TOTAL	5398

Fuente: Industria Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tamaño de la muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido.
- Del nivel de confianza con el que se desea el error.
- Del carácter finito o infinito de la población.

La fórmula que se utiliza para esta investigación es

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

$n = X$

$N = 5398$ (población)

$\sigma = 0,5$. (desviación estándar)

$Z_{95\%} = 1,96$ (para el 95% de confianza)

$e (5\%) = 0,05$ (error máximo para un 5%)

$$n = \frac{5398 * 0,5^2 1,96^2}{(5398 - 1)0,05^2 + 0,5^2 1,96^2}$$

n=370

Se procederán a realizar 370 encuestas a clientes y posibles clientes y así determinar sus preferencias al momento de adquirir prendas de uniformes escolares.

3.1.2.5.1 Análisis de la encuesta al cliente externo

PREGUNTA 1

¿Usted es un cliente?

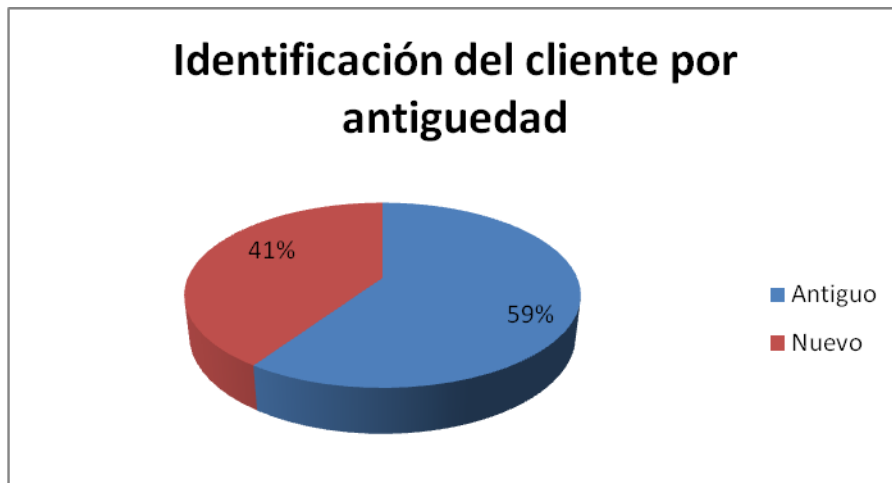
Tabla 7. Pregunta 1. Identificación del cliente por antigüedad

Opción	Número de respuestas	Porcentaje
Nuevo	150	41%
Antiguo	220	59%
TOTAL	370	100

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 18. Identificación del cliente por antigüedad



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

Respecto al auto identificación que se hacen los encuestados, sobre el tipo de cliente, el 59% es antiguo, en tanto que el 49% de los encuestados indican que son nuevos.

Este es un factor positivo para la empresa en razón de que tienen un nicho importante de clientes que son conocidos y permanentes y por lo mismo pueden ser considerados como clientes potenciales durante varios años.

PREGUNTA 2

¿Cómo valoraría Ud., los productos de confecciones RIMA de acuerdo a la calidad?

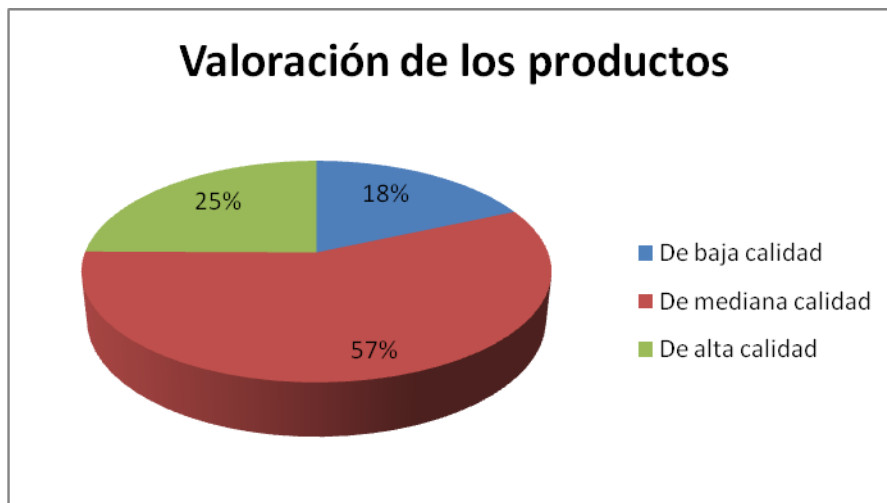
Tabla 8. Pregunta 2. Valoración de los productos

Opciones	Número de respuestas	porcentaje
De baja calidad	68	18%
De alta calidad	92	25%
De mediana calidad	210	57%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 19. Valoración de los productos



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

De acuerdo a los datos registrados en el cuadro anterior, el 57% de los encuestados, manifiesta que los productos elaborados por RIMA son de mediana calidad, en tanto que el 25 % de los preguntados indica que son de alta calidad; apenas el 18 % manifiesta que son de mala calidad.

Se concluye que hay una percepción positiva de los clientes respecto de la valoración de la calidad de nuestros productos, lo que es una auténtica fortaleza.

PREGUNTA 3

¿Cómo calificaría usted los precios de los productos elaborados por Confecciones RIMA?

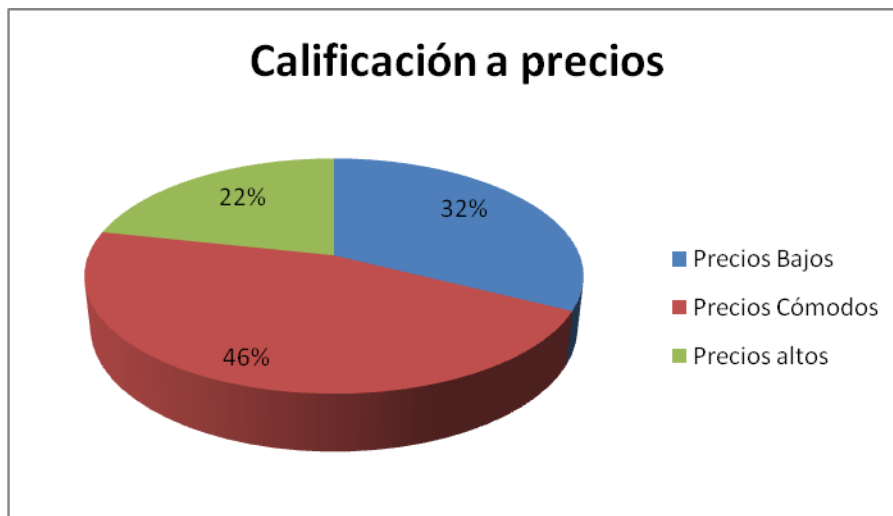
Tabla 9. Pregunta 3. Cliente externo

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
Precios altos	80	22%
Precios bajos	120	32%
Precios Medios	170	46%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 20. Pregunta 3. Cliente Externo



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 46 % de los clientes indican que los precios de los productos de RIMA son cómodos el 32 % indica que los precios se los puede considerar como bajos; en tanto, el 22 % restante señala que los precios son altos.

PREGUNTA 4

¿Considera usted que los productos de confecciones RIMA lideran el mercado de este tipo de productos en Quito?

Tabla 10. Pregunta 4. Percepción de liderazgo

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
NO	160	43%
SI	210	57%
	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 21. Percepción de liderazgo



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

Los datos anteriores demuestran que el 57 % de los encuestados considera que los productos de confecciones RIMA lideran el mercado, mientras que el 43 % manifiesta lo contrario.

PREGUNTA 5

¿Cómo calificaría usted los materiales que usa para confeccionar sus productos la empresa RIMA?

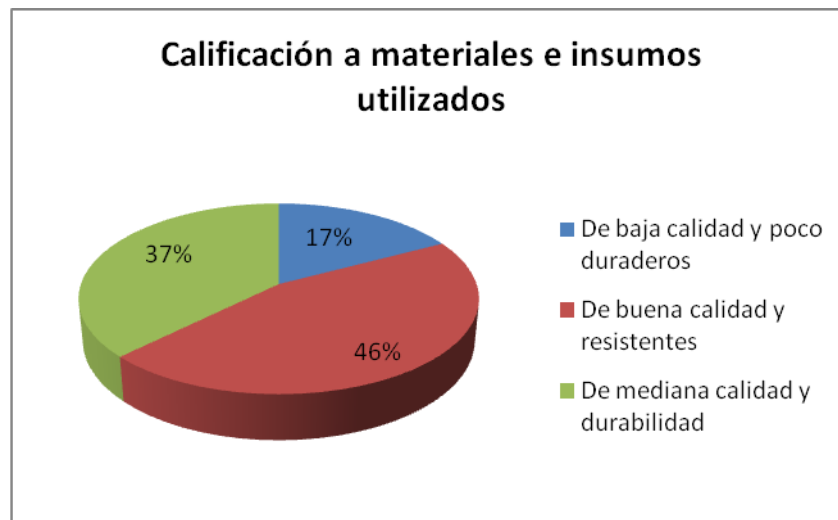
Tabla 11. Pregunta 5. Calificación a materiales e insumos utilizados

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
De baja calidad y poco duraderos	64	17%
De mediana calidad y durabilidad	138	37%
De buena calidad y resistentes	168	46%
TOTAL	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 22. Pregunta 5. Calificación a materiales e insumos utilizados



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

En cuanto a los materiales utilizados en la producción, la percepción de los clientes indica en un 46 % que son de buena calidad y resistentes, mientras que el 37 % de los consultados percibe que son materiales de mediana calidad y solo el 17 % señala que son de baja calidad y poco duraderos. En definitiva, los clientes perciben que Confeccionares RIMA fabrican productos con buenos materiales e insumos, lo que fortalece y garantiza la clientela.

PREGUNTA 6

¿Cuáles son los motivos para que usted haya decidido adquirir los productos elaborados en Confecciones RIMA?

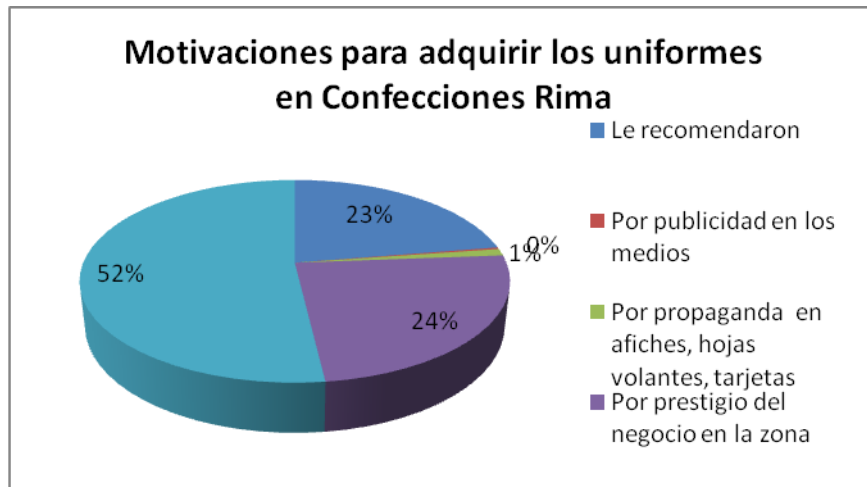
Tabla 12. Pregunta 6. Motivaciones para adquirir los uniformes en Confecciones Rima

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
Por publicidad en los medios	1	0%
Por propaganda en afiches, hojas volantes, tarjetas	4	1%
Le recomendaron	83	23%
Por prestigio del negocio en la zona	90	24%
Porque le sugieren en el establecimiento educativo	192	52%
Total	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 23. Motivaciones para adquirir los uniformes en Confecciones Rima



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

Respecto por los motivos que indujeron a los clientes a adquirir uniformes de Confecciones RIMA, el cuadro señala que un 52 % fue sugerido en la institución educativa, mientras que el 24 % lo hizo por prestigio en la zona; en tanto, un 23 % manifiesta que le recomendaron y apenas el 1 % manifiesta que lo hizo por que recibió propaganda y publicidad.

PREGUNTA 7

¿Cómo fue usted atendido en el proceso de venta de los productos elaborados por confecciones RIMA?

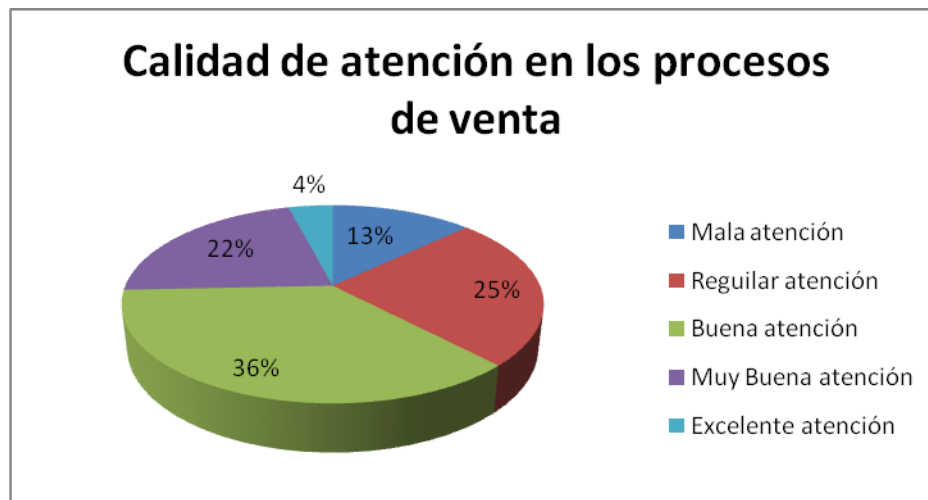
Tabla 13. Pregunta 7. Calidad de atención en los procesos de venta

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
Excelente atención	15	4%
Mala atención	48	13%
Muy Buena atención	80	22%
Regular atención	92	52%
Buena atención	135	36%
Total	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 24. Calidad de atención en los procesos de venta



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

De los datos anteriores se puede establecer que el 36 % de los clientes perciben que fueron bien atendidos por el personal de Confecciones RIMA, mientras que el 25 % de los encuestados indica que la atención fue regular; en tanto que el 22% de los encuestados manifiesta que hubo una buena atención, el 13 % de ellos se queja de mala atención y el 4 % manifiesta que recibió una excelente atención.

PREGUNTA 8

¿Considera usted que RIMA debería tener otros locales de expendio en otros lugares de la ciudad para facilitar la compra al cliente?

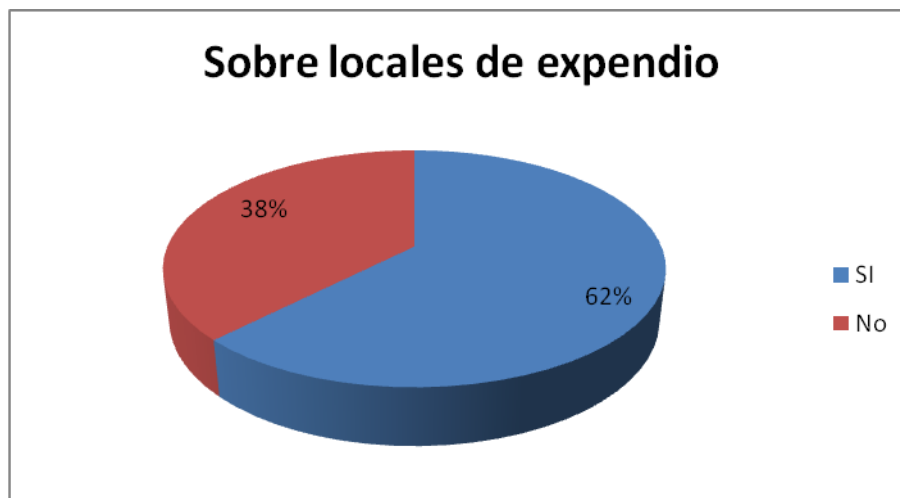
Tabla 14. Pregunta 8. Sobre locales de expendio

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
NO	139	38%
SI	231	62%
Total	370	100%

Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 25. Sobre locales de expendio



Fuente: Encuesta al cliente de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 62% de los clientes indica que Confecciones RIMA debe contar con otros locales de expendio, para facilitar a los clientes la adquisición de los uniformes escolares; el 38 % de los clientes señala que no es necesario.

Este es un aspecto a considerar por parte de los propietarios de la empresa pues tiene que ver con la facilidad de los clientes para llegar al lugar de venta de los productos.

3.2 Análisis interno

Enfoca sus actividades en tres áreas:

1. Área Administrativa.
2. Área Financiera.
3. Área Producción.

3.2.1 Área administrativa.

La empresa de Tejidos RIMA no tiene procedimientos de trabajo establecidos y divulgados de una manera formal, se basa las actividades a la experiencia de la gerente propietaria de la empresa RIMA.

Funciones del área administrativa

a. Control del talento humano.

1. Selección del personal.

- Se presenta un anuncio en la prensa local, solicitando persona con experiencia.
- Se receipta hojas de vida con aspiración salarial en la industria.
- Se cita a las personas adecuadas el día lunes y se les pone en entrenamiento una semana pagada.
- Al finalizar la semana la empresa Tejidos RIMA selecciona al personal idóneo y se procede hacer los contratos y enviar el aviso de entrada al IESS.

2. Control de asistencia y pagos

- Se imprime una ficha de control de asistencia por empleado cada mes la cual contiene: fecha, hora de entrada, hora de salida, horas extras, total de horas trabajadas.
- Cada fin de mes se revisa las horas trabajadas para la cancelación del sueldo.

- Estas fichas de control de asistencia es firmada la entrada y la salida por el empleado; con el valor del sueldo que va a recibir.
 - Las fichas de control de asistencia son archivadas con el pago del IESS que se realiza cada mes.
3. la supervisión administrativa se encarga además de:
- Observa el respeto entre compañeras.
 - Está pendiente del estado anímico del empleado.
 - Vela por un buen ambiente de trabajo.
 - Revisa que el uniforme se utilice dentro de la industria.
 - Revisa que el lugar del trabajo esté limpio.
 - Proporciona materiales de trabajo en caso de que falte o por daño.
 - Cordialidad y respeto hacia el cliente.
 - Cuidar el aspecto personal dentro de la empresa.
- b. Control de materia prima.
1. Pedido de materia prima necesaria a los proveedores.
- Se procede a comunicarse vía telefónica con el proveedor de la empresa para realizar el pedido.
 - Se receipta el pedido en la empresa Tejidos RIMA con la orden de pedido.
 - Se revisa los pesos de una manera sencilla y al ojo de acuerdo a la factura emitida por el proveedor.
- c. Control de la maquinaria.
- Empresa RIMA realiza el mantenimiento adecuado cada seis meses.
 - Los problemas de las maquinas son solucionados a tiempo con el soporte técnico.
 - Cuenta con un stock de los implementos necesarios (agujas, bandas, agujones, sierras, cuchillas) para en funcionamiento de las maquinas.

d. Control de clientes.

1. Se busca en el mercado clientes potenciales para la empresa Tejidos RIMA.

- Muchas de las veces los nuevos clientes son recomendados por instituciones a la que prestan servicios.
- Empresa RIMA se da a conocer visitando instituciones educativas públicas y privadas, buscando contactos directos.
- En periodo de matrículas en las instituciones educativas en la región Sierra se entrega tarjetas de presentación en las entradas o a los conserjes para que sea entregados a los posibles nuevos clientes.

2. Mantener a los clientes fijos de la empresa.

- Se realiza visitas directas con la asociación de profesores unos mese antes de las inscripciones.
- Tejidos RIMA cada fin de año dona a las instituciones obsequios para los docentes.
- Tejidos RIMA entrega a los clientes consumidores útiles escolares con su publicidad.
- Los precios que brinda la empresa son asequibles para los clientes y difíciles de igualar para la competencia.
- Da una facilidad de pago a los clientes de acuerdo a las ventas que vayan realizando.
- Se realiza asesoramiento de los clientes para una mejor calidad del producto.

e. Control de proveedores

1. Selección de proveedores

- Los proveedores son elegidos al azar dependiendo la necesidad y la urgencia de la empresa.

- Se selecciona a los proveedores por medio de exposiciones (textiles, maquinarias e insumos) que son realizadas anualmente como por ejemplo: Xpotex.
- Algunos de los proveedores son recomendados por otros que ya actualmente se encuentra trabajando con la industria.
- Los proveedores se dan a conocer por visitas previas a la industria donde nos exponen sus productos, precios, formas de pago, mejoras en la calidad y beneficios.

2. Control de proveedores fijos.

- El contacto con los proveedores es vía telefónica para los pedidos de la materia prima.
- El servicio del transporte es por parte del proveedor.
- Se realiza la recepción del pedido y la firma de conformidad.

f. Procedimiento para archivo.

- Todos los documentos enviados y recibidos serán recolectados en un archivo, estos serán divididos en carpetas según sus características, es decir: personal, clientes, proveedores, servicios básicos, impuestos.
- Este archivo se lo realiza en orden de fechas de envío o recepción, desde la más antigua a la más actual.
- El fin es de preservar la documentación de una manera segura y confiable, para evitar confusiones o pérdidas.

3.2.2 Área financiera

La Empresa RIMA cuenta con un área financiera que se encarga de las siguientes funciones:

- Se realizan arqueos periódicos de caja y caja chica para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la industria.
- Ordenar los comprobantes de acuerdo a una numeración ascendente de forma consecutiva, para un fácil manejo del personal encargado de este proceso.
- Verificar el cumplimiento de las normas fiscales, civiles y tributarias.
- Verificar si los rendimientos financieros están dando las metas esperadas.

a. Control del talento humano.

1. Se realiza préstamos al personal.

- Los préstamos son realizados por los empleados pasando el año laboral.
- Los préstamos se realizan dependiendo la capacidad de pago del empleado.
- El monto máximo del préstamo es de \$2000 dólares americanos.
- Para la garantía de Tejidos RIMA de firma un recibo y una letra de cambio.
- El cobro de los préstamos es pagado dependiendo de la liquidez del empleado.
- El pago de los préstamos también es cancelado con el paso de las horas extras y recargo nocturno del personal.

2. Anticipos de sueldos.

- Los anticipos de sueldo se realizan con previa autorización de la gerente.
- El anticipo de sueldo no debe sobrepasar del 50% del promedio normal.
- El cobro del anticipo se realiza al mes siguiente en su totalidad.
- Se puede realizar 4 anticipos de sueldo al año.

3. Accesibilidad de Tejidos RIMA para ser garantes de los empleados para préstamos en instituciones financieras.

- Los empleados para acceder a este beneficio deben tener una estabilidad laboral de 3 años.
- El empleado debe tener ningún tipo de problema en el buró de crédito.
- Se realiza una actualización de datos del empleado.
- Tejidos RIMA hace firmar una letra de cambio en blanco para garantía.

b. Control de proveedores

1. Pago de facturas.

- Recepción de facturas
- Se clasifica la carpeta del proveedor.
- Se ingresa los datos de la factura al sistema.
- Se realizan los pagos según el crédito preestablecido.
- Todos los pagos pasados los \$1000 dólares americanos se los realiza con cheque.
- Para constancia del pago se firma de parte y parte un recibo.

2. Errores de facturas.

- En caso de existir un pago mal aplicado se pide al proveedor se revea esta situación mediante la extensión de una nota de crédito.

c. Control de los clientes

1. Emisión de factura.

- Se procede a emitir llenar la factura de acuerdo pedido que se va a entregar.
- Ingreso al sistema según el cliente.
- Se envía el original y la copia de la factura al cliente, se firma ambas partes y de archiva la copia de la factura.

2. Cobro a los clientes.

- Luego de su entrega de la mercadería se preestablece fechas para su cobro a conveniencia de ambas partes.
- Los abonos realizados se los lleva manualmente en un cuaderno de cobros.
- Para constancia de ambas partes se firma un recibo.

d. Control de pago de impuestos

- Pago del Impuesto al Valor Agregado.
- Pago del Impuesto a la Retención a la Fuente.

3.2.3 Área de producción

El área de producción en la industria RIMA se le considera como el corazón de la misma, ya que si alguna actividad dentro de la producción falla la industria deja de ser productiva.

Actividades del Área de Producción:

1. Métodos de trabajo.
2. Producción.
3. Planeación y distribución de maquinaria.
4. Control de calidad.

3.2.3.1 Métodos de trabajo.

La industria RIMA toma en cuenta diferentes parámetros para la confección de uniformes, entre estos son:

- Producción bajo pedido: la confección de uniformes se los realiza una vez recibido el pedido de las prendas, esto se lo hace principalmente con instituciones nuevas para la industria.

- Producción por lotes: la industria produce una cantidad considerable de prendas de vestir que son de uso de algunas instituciones y únicamente lo que varía es el sello de referencia de cada institución en algunos casos.
- Ejemplo: pantalones plomos esta prenda de vestir es usada por el Colegio Rafael Larrea, Colegio Luciano Andrade Marín, Escuela Fiscal Avelina Lasso, Escuela Fiscal Espejo, etc.
- Producción segura: la industria textil RIMA realiza los uniformes sin haber recibido un pedido previo, esta confección se basa tomando en cuenta el pedido del año anterior, tomando en cuenta la fidelidad del cliente hacia la industria. El principal motivo de esta confección es para atender al cliente a tiempo estimado y no recargar la productividad en temporada alta.
- Producción continua: esta producción se realiza cuando el pedido es grande ya que la industria delega funciones específicas a cada operario para confeccionar en volúmenes altos.

3.2.3.2 Producción.

En la producción de tejidos RIMA se divide en dos:

- a) Producción de prendas de vestir en orlón.
- b) Producción de prendas de vestir en tela (vioto, taslan, algodón, licra, jersey, etc.)
- c) Producción de prendas de vestir en órlon.

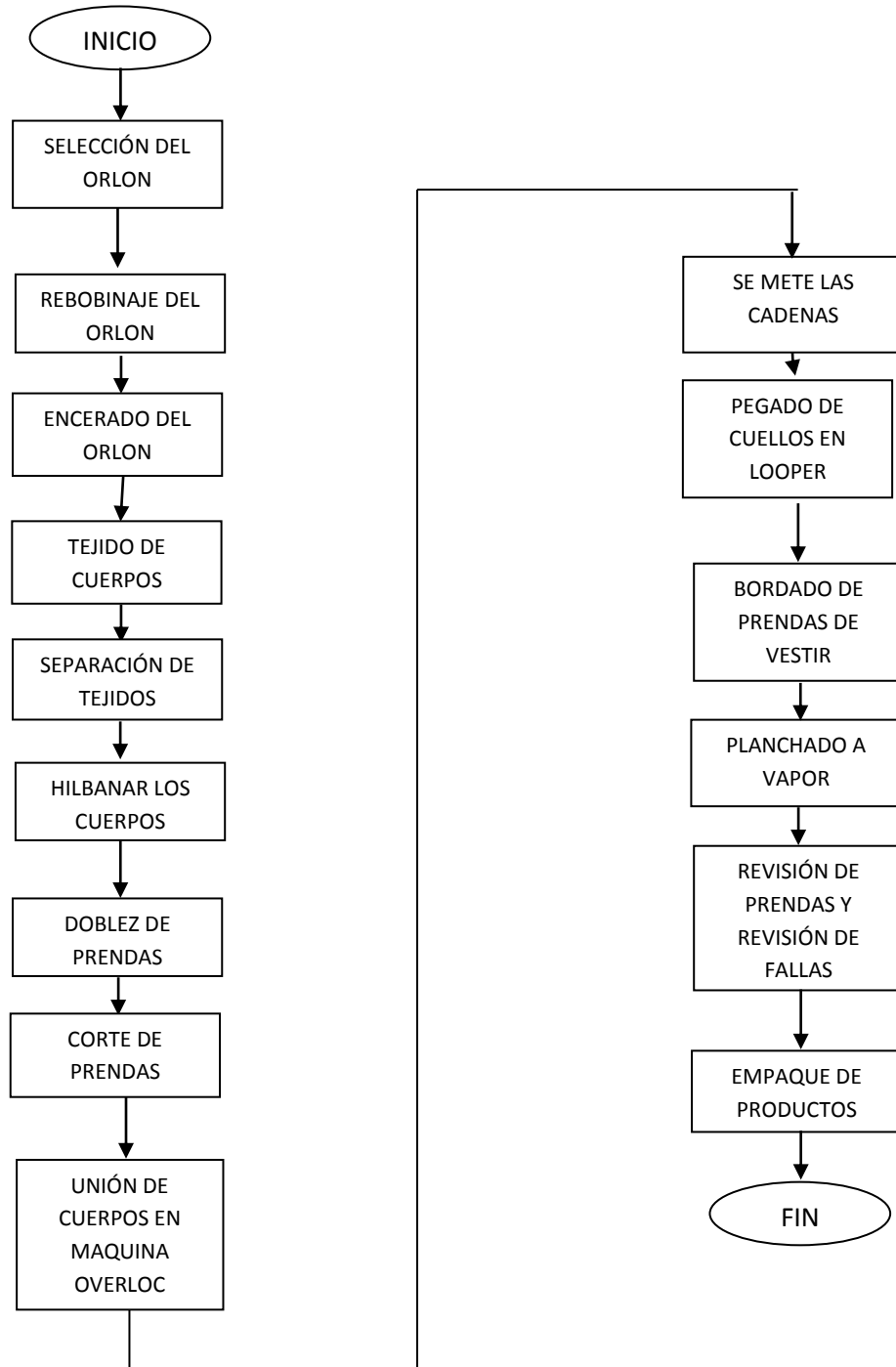
En este tipo fibra de orlón (lana) se producen las siguientes prendas de vestir:

- Saco cuello en V
- Saco cuello redondo.
- Saco cuello tortuga.
- Saco abierto.
- Chalecos cerrados.
- Chalecos abiertos.
- Ponchos.

Proceso:

- La señorita encargada selecciona el material para comenzar con el proceso de fabricación de los uniformes.
- Se procede a rebobinar el orlón para que no exista nudos en el tejido, para el grosor del orlón.
- Obtenido el orlón en conos se procede a encerar el orlón por cono, este proceso es para que corra con facilidad el orlón en la máquina.
- Los conos de orlón son envían al cuarto de tejido en las maquinas tejedoras, aquí son producidos cuellos, mangas y cuerpos.
- Una vez tejidos las prendas se separa el tejido, se hilvana cada prenda para que no se envuelva el tejido.
- Se procede a doblar las prendas en montos de 24 dependiendo el grosor y se corta.
- Se procede a unir mangas, cuerpos con la maquina overlok.
- Se mete cadenas de mangas y cuerpos, para un correcto terminado y para reforzar el cocido.
- Se pega los cuellos en el cuerpo en la maquina looper.
- Se borda la prenda según el modelo.
- Se procede a planchar a vapor las prendas para que no se encoja ni se suelte el tejido.
- Se revisa las prendas cogiendo las fallas.
- Se empaca el producto, contando por talla y modelo.

Figura 26. Flujo grama de prendas de vestir en orlón



Fuente: Industria Textil RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

a) Producción de tela de vestir en tela.

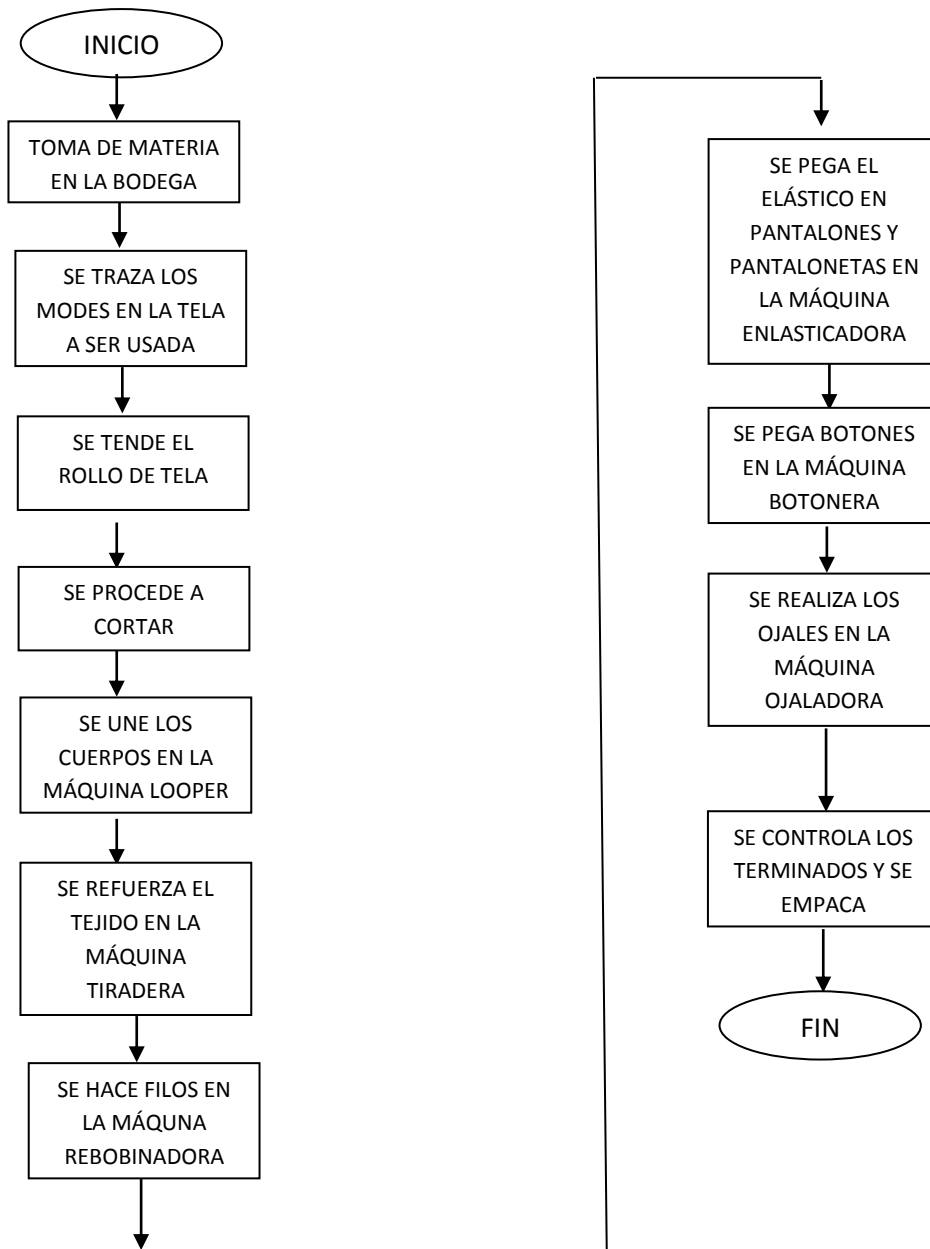
En la variedad de telas se producen las siguientes prendas de vestir:

- Calentadores.
- Chompas impermeables.
- Chompas de algodón.
- Chompas polares.
- Pantalinetas.
- Camisetas.
- Camisetas polo.
- Pantalones de casimir.
- Camisas.
- Blusas.
- Faldas.

Proceso.

- Se toma la tela de la bodega con la que se va a realizar las prendas de vestir.
- Se escogen los moldes de las prendas de acuerdo al modelo y la talla.
- Se traza los moldes en la tela que va a utilizar como referencia para el corte.
- Se tiende el rollo de tela en la mesa de corte según la cantidad de ejemplares que se desea confeccionar y se procede a cortar.
- Se une los cuerpos, mangas, cuellos en la máquina looper.
- Se procede a reforzar el cocido del cuello y hombros en la máquina tiradora.
- Se realiza los filos de las camisetas, pantalinetas y licras, etc. En la máquina recubridora.
- En caso que se lo requiera se usa la máquina botonera para pegar botones.
- En caso que se requiera se usa la máquina ojaladora para hacer ojales.
- Se controla los terminados y se empaca.

Figura 27. Flujograma de prendas de vestir en orlón



Fuente: Industria Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

1. Planeación y distribución de maquinaria.

Tejidos RIMA ha distribuido la maquinaria de acuerdo a la secuencia de los procesos con el fin de minimizar los tiempos en la fabricación de los uniformes.

Tejidos RIMA ha ido abasteciendo de maquinaria de acuerdo a las necesidades de producción, estas son renovadas de acuerdo al avance tecnológico que se presenta día a día, con lo cual Tejidos RIMA ha ido adquiriendo eficiencia y eficacia.

Gracias a la implementación que se ha realizado de maquinaria, ampliación y remodelación de la planta ha permitido no enviar trabajos a realizar por terceras personas (maquilar).

2. Control de calidad

Al obtener el producto final la jefa del área de producción se encarga de revisar cada una de las prendas de vestir para verificar el terminado, los colores y el bordado acorde a la muestra aprobada por el cliente, para finalmente ser doblada y empacada para su respectivo lugar de distribución.

Durante el proceso de producción se va revisando continuamente que no exista ningún tipo de falla, en caso de que lo hubiere se lo corrige inmediatamente para tener un óptimo producto de calidad.

3.2.4 Encuesta aplicada a trabajadores y empleados de confecciones Rima

Para el caso de los empleados no se toma muestra por ser el número muy pequeño, de tal manera que los cuestionarios se aplican a todos ellos.

n=20

PREGUNTA 1

¿Considera usted que en esta empresa aplican normas y procedimientos técnicos de organización empresarial modernos?

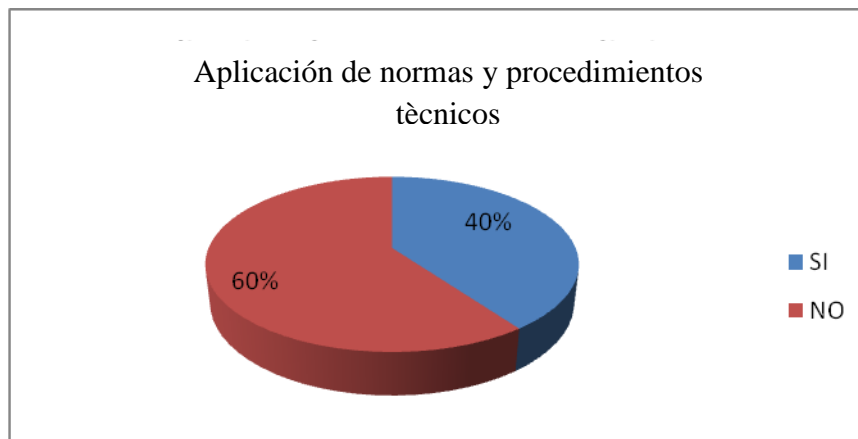
Tabla 15. Aplicación de normas y procedimientos técnicos

OPCIONES	Número de respuestas	PORCENTAJE
SI	8	40%
NO	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 28. Pregunta 1. Aplicación de normas y procedimientos técnicos



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

De acuerdo a los datos anteriores se puede observar que el 60% del personal encuestado manifiesta que en la empresa no se aplican normas y procedimientos técnicos de organización, mientras que el 40% opina lo contrario.

Se hace necesario diseñar un sistema financiero, administrativo y de producción en que permita el cumplimiento de procedimientos, normas y proceso técnicos y por consiguiente el logro de objetivos.

PREGUNTA 2

¿En el caso de haber contestado NO a que razones atribuye su respuesta?

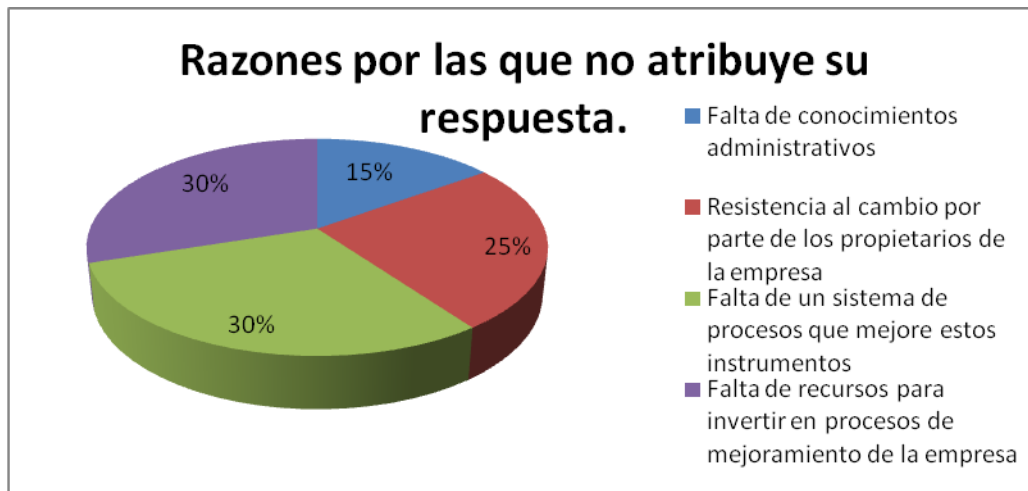
Tabla 16. Pregunta 2. Razones por las que no atribuye su respuesta.

OPCIONES	Número de respuestas	PORCENTAJE
Falta de conocimientos administrativos	3	15%
Resistencia al cambio por parte de los propietarios de la empresa	5	25%
Falta de un sistema de procesos que mejore estos instrumentos	6	30%
Falta de recursos para invertir en procesos de mejoramiento de la empresa	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 29. Razones por las que no atribuye su respuesta.



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 30 % de los encuestados indica que no se aplican los procedimientos y normas técnicos porque falta un sistema de procesos que mejore la producción y la administración, mientras que el 30 % manifiesta que hay una falta de recursos para invertir en los procesos de mejoramiento de la empresa, el 25 % de los encuestados indica que los propietarios de la empresa se resisten al cambio; y finalmente el 15 % de los encuestados señala que falta conocimientos administrativos.

PREGUNTA 3

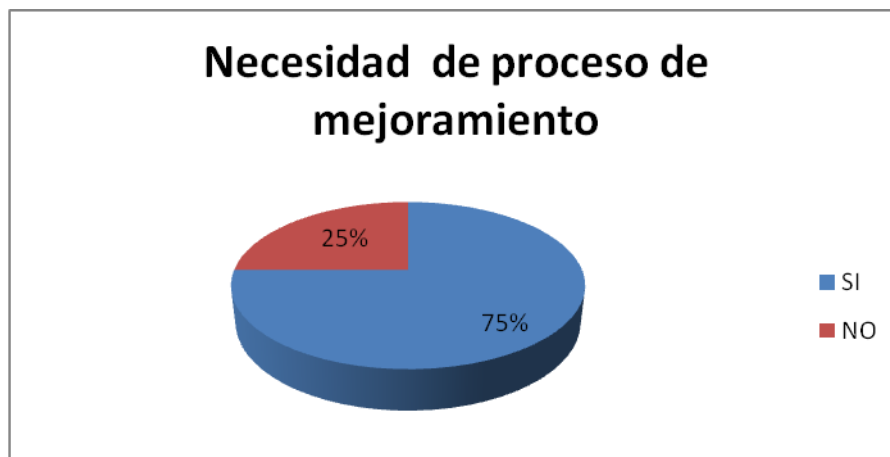
¿Desearía usted que se diseñe e implemente en la empresa un proceso de mejoramiento de los sistemas productivos y administrativos de acuerdo a las nuevas exigencias de la producción?

Tabla 17. Necesidad de proceso de mejoramiento

Opciones	Número de respuestas	porcentaje
No	5	25%
Si	15	75%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla 18. Pregunta 3. Necesidad de proceso de mejoramiento



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA
Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 75 % desean que en la empresa se diseñe e implemente un proceso de mejoramiento administrativo y productivo, en tanto que apenas el 25 % indica lo contrario.

Esto significa que hay una gran aceptación a una propuesta de mejoramiento de los procesos en el área administrativa, financiera y de producción que deben implementarse en la empresa.

PREGUNTA 4

¿Qué aspectos de la empresa, deben mejorar según su criterio?

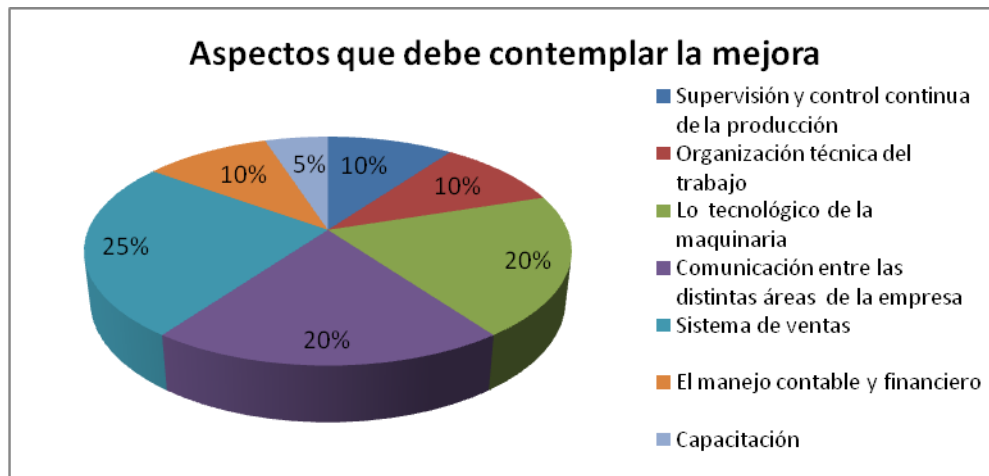
Tabla 19. Pregunta 4. Aspectos que debe contemplar la mejora

Opciones	Número De Respuestas	Porcentaje
Capacitación	1	5%
Supervisión y control continuo de la producción	2	10%
Organización técnica del trabajo	2	10%
El manejo contable y financiero	2	10%
Lo tecnológico de la maquinaria	4	20%
Comunicación entre las distintas áreas de la empresa	4	20%
Sistema de ventas	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 30. Aspectos que debe contemplar la mejora



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 25 % de los encuestados del personal, manifiesta que debe mejorar el proceso de ventas; el 20 % las mejoras deben darse en el área tecnológica y el área de la comunicación; mientras que el 10 % de los encuestado indica que la mejora sea en el área contable, financiero, una mejor organización técnica del trabajo y la supervisión continua de la producción y el 5 % considera necesaria la mejora en la capacitación.

PREGUNTA 5

¿Cuál es la importancia del proceso de mejora en la organización?

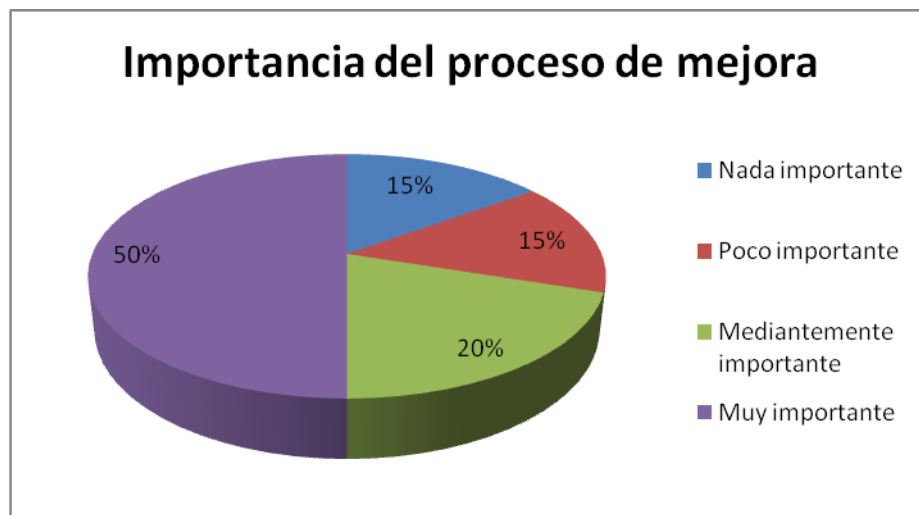
Tabla 20. Importancia del proceso de mejora

OPCIONES	Número de respuestas	PORCENTAJE
Nada importante	3	15%
Poco importante	3	15%
Mediantemente importante	4	20%
Muy importante	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 31. Pregunta 5. Importancia del proceso de mejora



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación De Datos

El 50% del personal califica de muy importante el proceso de mejora, mientras que el 20% lo evalúa como menos importante, el 15% lo consideran nada importante y el 15% poco importante en los dos casos.

Se concluye que la mitad de los encuestados valora la importancia de los procesos de mejora lo que constituye un aval para implementarlos en la empresa.

PREGUNTA 6

¿De qué depende el éxito del nuevo sistema administrativo, productivo y financiero que entraría a funcionar en la empresa?

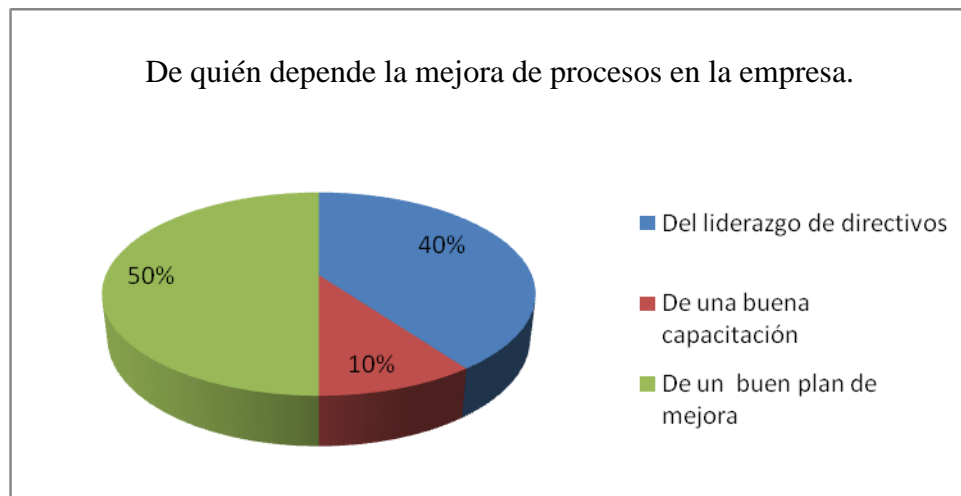
Tabla 21. Pregunta 6. De quien depende la mejora de procesos en la empresa

Opciones	Número De Respuestas	Porcentaje
De una buena capacitación	2	10%
De liderazgo de directivos	8	40%
De un buen plan de mejora	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 32. Pregunta 6. De quien depende la mejora de procesos en la empresa



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

Del cuadro anterior se puede observar que el 50% de los encuestados considera que la mejora en la empresa depende de la existencia de un buen Plan de Mejora, en tanto que el 40% de los encuestados indica que se requiere del liderazgo de los directivos y el 10% manifiesta que la mejora depende de una buena capacitación. Se concluye que la mitad de los encuestados valora en alto grado la existencia de un buen plan de mejora, para el éxito industrial.

PREGUNTA 7

¿Cree usted que con la aplicación de la nueva gestión basada en procesos mejoraría la calidad de producción y atención a los clientes?

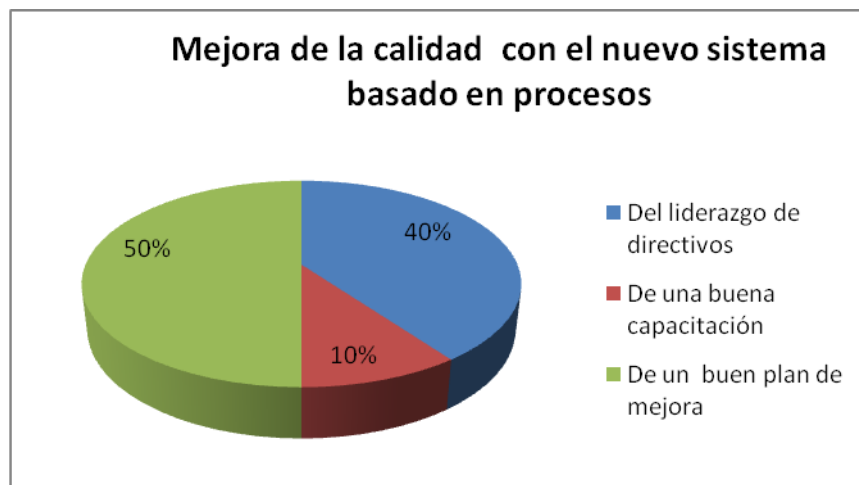
Tabla 22. Pregunta 7. Mejora de la calidad con el nuevo sistema basado en procesos

Opciones	Número De Respuestas	Porcentaje
De una buena capacitación	2	10%
Del liderazgo de directivos	8	40%
De un buen plan de mejora	10	50%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 33. Mejora de la calidad con el nuevo sistema basado en procesos



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

El 50 % del personal encuestado manifiesta que la calidad de la producción y de la atención al cliente mejorará con la aplicación de un nuevo sistema basado en procesos, en tanto que el 40 % señala que la calidad mejorará con el liderazgo de los directivos y finalmente un 10 % de los encuestados indica que depende de una buena capacitación.

PREGUNTA 8

¿Considera usted que con la aplicación de un moderno sistema productivo y organizativo en la empresa pueda mejorar las ganancias de la empresa y a la vez mejorar las remuneraciones del trabajador, generando un óptimo ambiente de trabajo?

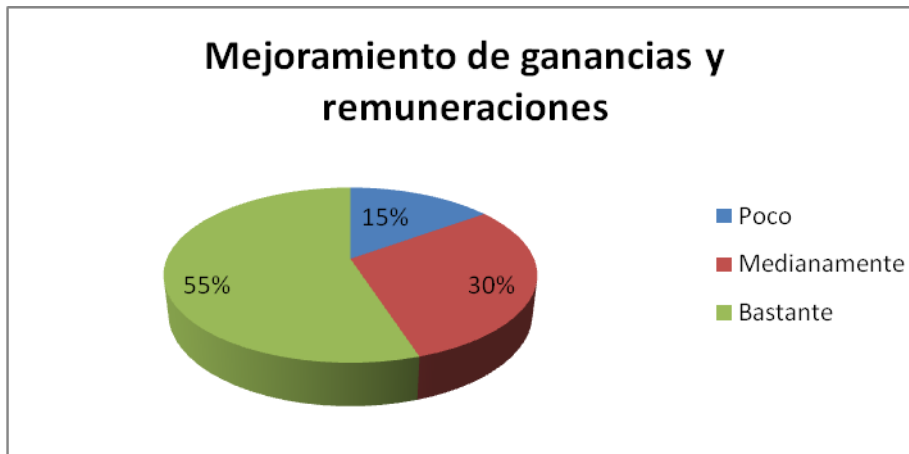
Tabla 23. Pregunta 8 Mejoramiento de ganancias y remuneraciones

Opciones	Número de respuestas	Porcentaje
Poco	3	15%
Medio	6	30%
Alto	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 34. Mejoramiento de ganancias y remuneraciones



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de Datos

De acuerdo a los datos registrados en el cuadro anterior, se puede señalar que el 55 % de los consultados indica que con la aplicación de un moderno sistema administrativo basado en procesos, mejorarán las ganancias y por ende las remuneraciones, en tanto que el 30 % de los encuestados indica que esta mejora se obtendrá medianamente los resultados; y el 15 % de los encuestados señala que la mejora alcanza un rango de pocos resultados.

Se deduce que la mayoría del personal considera que habrá significativas mejoras con la aplicación del plan de mejoramiento basado en procesos.

PREGUNTA 9

¿Cuáles serían según usted los obstáculos para implantar un nuevo sistema administrativo y productivo en la empresa?

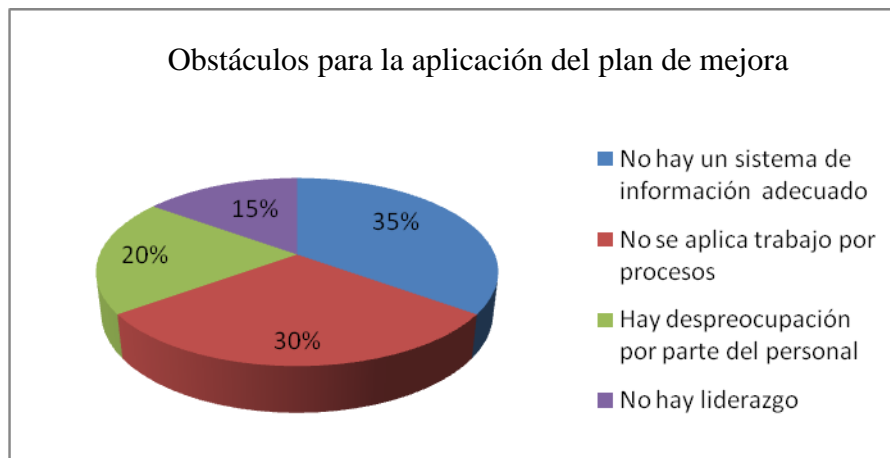
Tabla 24. Pregunta 9. Obstáculos para la aplicación del plan de mejora

Opciones	Número de Respuestas	Porcentaje
No hay liderazgo	3	15%
Hay despreocupación por parte del personal	4	20%
No se aplican procesos para desarrollar el trabajo	6	30%
No hay un sistema de información adecuado	7	35%
TOTAL	20	100%

Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Figura 35. Obstáculos para la aplicación del plan de mejora



Fuente: Encuesta al personal de Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Interpretación de datos

Se observa un 35 % señala que no hay un sistema de información adecuado, el 30 % de los encuestados manifiesta que uno de los obstáculos para la aplicación del plan de mejora es que no hay procesos para desarrollar el trabajo de calidad, el 20 % manifiesta la despreocupación por parte del personal y finalmente el 15 % indica la falta de liderazgo. En definitiva el principal obstáculo es que no hay un sistema de información adecuado al interior de la empresa que facilite la aplicación de mejoras técnicas y productivas.

3.3 Análisis FODA de la empresa RIMA.

Después de haber realizado el análisis interno y externo de la empresa RIMA, al igual que las encuestas se ha determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; las cuales nos ayudaran a determinar estrategias para un mejor funcionamiento de la empresa.

Fortalezas:

- Experiencia en el negocio.
- Diseños exclusivos de uniformes escolares.
- Recursos humanos con años de experiencia.
- Calidad en el servicio de ventas y post ventas.
- La empresa cuenta con personas especializadas para cada actividad de la empresa.
- Trabaja directamente con empresas fabricantes más no con intermediarios.
- Se realiza pedidos al por mayor con el propósito de abaratar costos en el precio final para competir en el mercado.
- Se cuenta con maquinaria especializada en la confección de uniformes.
- La empresa RIMA se autofinancia para la realización de uniformes sin pedir un anticipo previo a la confección.
- Cuenta con transporte propio para la entrega de uniformes sin tomar en cuenta la hora ni lugar, para comodidad del cliente.
- Posee un amplio listado de proveedores a nivel nacional.
- La empresa mantiene crédito abierto con todos los proveedores, obteniendo facilidades de pago a tiempos extendidos y convenidos por ambas partes.
- En el área de producción se cuenta con la cantidad, calidad y predisposición necesaria de talento humano para terminar a tiempo los pedidos encomendados.
- Los pedidos son entregados antes del plazo acordado para no tener inconvenientes y poder corregir fallas o faltantes a tiempo.
- La forma de producción es difícil de ser superada por la competencia debido a que la industria cuenta con el personal y la maquinaria idónea para realizar el trabajo.

- La materia prima que se utiliza tiene un trato especial por lo cual le hace un producto de calidad difícil de imitar en el mercado.
- La industria posee con dos o tres máquinas para cada proceso en caso de que haya alguna falla.

Debilidades:

- La empresa no posee un buen control de productividad diario por empleado.
- La empresa no cuenta con un sistema de seguridad (cámaras) con el cual se observe algún tipo de anomalía dentro de la industria.
- La empresa no cuenta con un control de materiales utilizados y en stock.
- La empresa no cuenta con una plataforma de cotizaciones.
- No cuenta con un sistema contable computarizado.
- La empresa no cuenta con una base de datos actualizada de los clientes.
- La empresa no posee sucursales para una venta y distribución más rápida de los uniformes.
- Las ventas de la empresa se encuentran focalizadas en su mayoría en la ciudad de Quito, por lo que no cuenta con agentes vendedores en otras provincias para que se propague a nivel nacional.
- Tecnología informática obsoleta
- Existe un desperdicio considerable de materia prima.
- El mal trato de las maquinas hace que estas se dañen y por ende retrase el proceso de producción.
- No existe una estandarización de tiempos para cada proceso para optimizar la producción.
- Falta de planeación estratégica.
- Inadecuados procesos de comunicación.
- Poca participación del personal en la toma de decisiones
- Capacitación incipiente.

Oportunidades:

- Los proveedores despachan la materia prima de inmediato sin un abono previo y a su vez brinda un crédito flexible.

- Los proveedores brindan productos exclusivos para la industria Tejidos RIMA.
- Las instituciones bancarias están prestas a realizar créditos para el crecimiento económico de la empresa.
- Se considera que la ubicación geográfica de la empresa RIMA es una gran oportunidad para la producción y distribución de los productos.
- La ubicación de los establecimientos educativos es favorable para la empresa.
- Apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales

Amenazas:

- Tejidos RIMA se ve afectado por los concursos de merecimiento que realiza el gobierno ya que en estos se elige al proveedor con una oferta baja en costos y calidad.
- Los proveedores pueden ser tentados por la competencia para la distribución de materia prima exclusiva para la industria o pueden volverse productores.
- El cliente puede tener un grupo de distribuidores donde puede comprar los uniformes y de esta manera la empresa se ve obligada a disminuir sus precios.
- La competencia ha crecido, afectando directamente el volumen de ventas.
- Expansión del mercado.

3.3.4 Matriz evaluación factor externo (EFE).

Oportunidades.

- Los proveedores despachan la materia prima de inmediato sin un abono previo y a su vez brinda un crédito flexible.
- Los proveedores brindan productos exclusivos para la industria Tejidos RIMA.
- Las instituciones bancarias están prestas a realizar créditos para el crecimiento económico de la empresa.
- Se considera que la ubicación geográfica de la empresa RIMA es una gran oportunidad para la producción y distribución de los productos.
- La ubicación de los establecimientos educativos es favorable para la empresa.
- Apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales

Amenazas.

- Tejidos RIMA se ve afectado por los concursos de merecimiento que realiza el gobierno ya que en estos se elige al proveedor con una oferta baja en costos y calidad.
- Los proveedores pueden ser tentados por la competencia para la distribución de materia prima exclusiva para la industria o pueden volverse productores.
- El cliente puede tener un grupo de distribuidores donde puede comprar los uniformes y de esta manera la empresa se ve obligada a disminuir sus precios.
- La competencia ha crecido, afectando directamente el volumen de ventas.
- Expansión del mercado

Tabla 25. MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PR x C
Los proveedores despachan la materia prima de inmediato sin un abono previo y a su vez brinda un crédito flexible	0.10	4	0.48
Los proveedores brindan productos exclusivos para la empresa Tejidos RIMA.	0.08	3	0.24
Las instituciones bancarias están prestas a realizar créditos para el crecimiento económico de la empresa.	0.10	4	0.60
Se considera que la ubicación geográfica de la empresa RIMA es una gran oportunidad para la producción y distribución de los productos.	0.08	3	0.30
La ubicación de los establecimientos educativos es favorable para la empresa.	0.07	3	0.24
Apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales	0.10	4	0.40
AMENAZAS	PESO REALTIVO	CLASIFICACIÓN	PROMEDIO
Tejidos RIMA se ve afectado por los concursos de merecimiento que realiza el gobierno ya que en estos se elige al proveedor con una oferta baja en costos y calidad	0.12	4	0.48
Los proveedores pueden ser tentados por la competencia para la distribución de materia prima exclusiva para la industria o pueden volverse productores	0.08	2	0.16
El cliente puede tener un grupo de distribuidores donde puede comprar los uniformes y de esta manera la empresa se ve obligada a disminuir sus precios.	0.10	3	0.30
La competencia ha crecido, afectando directamente el volumen de ventas	0.09	3	0.27
Expansión del mercado	0.08	2	0.16

Fuente: Encuestas Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

La interpretación que podemos determinar es que la empresa está sobre la medida de 2.5 que es un valor referencial para este tipo de matrices y que significa que la empresa está en una condición favorable de 3.18 que demuestra estabilidad y tendencia al desarrollo. Este valor obtenido es el resultado de analizar las oportunidades que tiene la empresa con las instituciones bancarias están prestas a realizar créditos para el crecimiento económico de la empresa; otro aspectos muy importante es la apertura nuevos mercados nacionales e internacionales además los proveedores despachan la materia prima de inmediato sin un abono previo y a su vez brinda un crédito flexible; la ubicación geográfica de la empresa RIMA es una gran oportunidad para la producción y distribución de los productos, también es importante y también la valoración que se da al tratamiento y relación con los proveedores.

Con respecto a las amenazas los resultados más altos se debe a que se ve afectado por los concursos de merecimiento que realiza el gobierno ya que en estos se elige al proveedor con una oferta baja en costos y calidad; y El cliente puede tener un grupo de distribuidores donde puede comprar los uniformes y de esta manera la empresa se ve obligada a disminuir sus precios; además es importante mencionar en las amenazas a los altos impuestos que se cobran desde distintas fuentes las transacciones, lo que tiene como efecto bajos rendimiento; también hay que mencionar como importante amenaza un mayor número de empresas competidoras en el mercado.

3.3.5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas.

- Experiencia en el negocio
- Se cuenta con maquinaria especializada en la confección de uniformes
- La empresa RIMA se autofinancia para la realización de uniformes sin pedir un anticipo previo a la confección
- Los pedidos son entregados antes del plazo acordado para no tener inconvenientes y poder corregir fallas o faltantes a tiempo
- La materia prima que se utiliza tiene un trato especial por lo cual le hace un producto de calidad difícil de imitar en el mercado.

Debilidades.

- La empresa no cuenta con un sistema de seguridad (cámaras) con el cual se observe algún tipo de anomalía dentro de la industria
- La empresa no posee sucursales para una venta y distribución más rápida de los uniformes
- No cuenta con un sistema contable computarizado.
- No existe una estandarización de tiempos para cada proceso para optimizar la producción
- Capacitación incipiente

Tabla 26. MATRIZ EFI

FORTALEZAS	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PR x C
Experiencia en el negocio	0.12	4	0.48
Se cuenta con maquinaria especializada en la confección de uniformes	0.10	3	0.30
La empresa RIMA se autofinancia para la realización de uniformes sin pedir un anticipo previo a la confección	0.15	4	0.45
Los pedidos son entregados antes del plazo acordado para no tener inconvenientes y poder corregir fallas o faltantes a tiempo	0.08	3	0.24
La materia prima que se utiliza tiene un trato especial por lo cual le hace un producto de calidad difícil de imitar en el mercado.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO PR x C
La empresa no cuenta con un sistema de seguridad (cámaras) con el cual se observe algún tipo de anomalía dentro de la industria	0.10	4	0.40
La empresa no posee sucursales para una venta y distribución más rápida de los uniformes	0.10	3	0.30
No cuenta con un sistema contable computarizado.	0.10	4	0.40
No existe una estandarización de tiempos para cada proceso para optimizar la producción	0.07	3	0.21
Capacitación incipiente	0.08	3	0.24

Fuente: Encuestas Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

La interpretación que podemos determinar es que la empresa está sobre la medida de 2.5 que es un valor referencial para este tipo de matrices y que significa que la empresa está en una condición favorable de 3.40 que demuestra estabilidad y tendencia al desarrollo. Este valor obtenido es el resultado de analizar las fortalezas que tiene la empresa RIMA se autofinancia para la realización de uniformes sin pedir un anticipo previo a la confección; además posee una gran experiencia en el negocio y cuenta con maquinaria especializada en la confección de uniformes.

Con respecto a las debilidades los resultados más altos se debe a que la empresa no cuenta con un sistema de seguridad (cámaras) con el cual se observe algún tipo de anomalía dentro de la industria; otro punto importante es que no posee sucursales para una venta y distribución más rápida de los uniformes y no cuenta con un sistema contable computarizado.

Tabla27. Matriz FODA

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA RIMA

<u>FORTALEZAS</u>		<u>DEBILIDADES</u>
(F1) Experiencia en el negocio		(D1) La empresa no cuenta con un sistema de seguridad (cámaras) con el cual se observe algún tipo de anomalía dentro de la industria
(F2) Se cuenta con maquinaria especializada en la confección de uniformes		(D2) La empresa no posee sucursales para una venta y distribución más rápida de los uniformes
(F3) La empresa RIMA se autofinancia para la realización de uniformes sin pedir un anticipo previo a la confección		(D3) No cuenta con un sistema contable computarizado.
(F4) Los pedidos son entregados antes del plazo acordado para no tener inconvenientes y poder corregir fallas o faltantes a tiempo		(D4) No existe una estandarización de tiempos para cada proceso para optimizar la producción
(F5) La materia prima que se utiliza tiene un trato especial por lo cual le hace un producto de calidad difícil de imitar en el mercado		(D5) Capacitación incipiente
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>ESRATEGIAS (FO)</u>	<u>ESTRATEGIAS (DO)</u>
(O1) Los proveedores despachan la materia prima de inmediato sin un abono previo y a su vez brinda un crédito flexible.	(F4-O1) Aprovechar que los proveedores nos brindan la materia prima de inmediato para entregar los uniformes a nuestros bajo el tiempo establecido.	(D1-O2) Implementar un sistema de seguridad en la bodega y el área de producción para un mejor manejo de la materia prima exclusiva que nos brinda los proveedores.
(O2) Los proveedores brindan materia prima exclusiva para la empresa Tejidos RIMA.	(F1-O2) Aprovechar la experiencia de la gerente general de Tejidos RIMA para la realización de los uniformes utilizando materia prima de alta calidad.	(D5-O2) Capacitar al personal para un buen manejo de la materia prima de alta calidad con la que cuenta Tejidos RIMA.
(O3) Las instituciones bancarias están prestas a realizar créditos para el crecimiento económico de la empresa.	(F3-O3) Fortalecer el capital de trabajo con créditos que nos facilitan las instituciones financieras, para brindar nuestro servicio a las instituciones educativas sin pedir un anticipo previo a la confección.	(D1-O3) Aperturas sucursales para la venta y distribución de uniformes, aprovechando el crédito que se mantiene con las instituciones financieras.
(O4) Se considera que la ubicación geográfica de la empresa RIMA es una gran oportunidad para la producción y distribución de los productos.	(F5-O2) Realizar uniformes de alta calidad con modelos exclusivos, utilizando materia prima exclusiva.	(D3-O4) Desarrollar un sistema contable computarizado moderno para un mejor manejo de la producción y distribución de los uniformes educativos.
(O5) La ubicación de los establecimientos educativos es favorable para la empresa.	(F4-O5) Aprovechar la ubicación de los establecimientos educativos cercanos a la empresa RIMA, para un eficiente y eficaz servicio	(D4-O5) Implementar un estándar de tiempo de producción para abarcar nuevos nichos de mercado que se encuentran dentro del perímetro de la empresa Tejidos RIMA
(O6) Apertura de nuevos mercados nacionales e internacionales	(F1-O6) Aprovechar la experiencia que tiene la Gerente General de Tejidos RIMA para incursionar en la expansión de nuevos mercados a nivel internacional.	(D5-O6) Capacitar a todo el personal financiero, administrativo y d producción para tratar de abarcar con el mercado internacional para tener una mejor utilidad y reconocimiento a nivel internacional.

AMENAZAS	ESRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
(A1) Tejidos RIMA se ve afectado por los concursos de merecimiento que realiza el gobierno ya que en estos se elige al proveedor con una oferta baja en costos y calidad	(F1-A1) Aprovechar la experiencia de la gerente general de Tejidos RIMA para realizar negociaciones oportunas con el gobierno.	(D5-A1) Capacitar al área administrativa para captación de instituciones privadas de prestigio a las cuales se enfocara la mejora del servicio para mantenerles como clientes preferenciales.
(A2) Los proveedores pueden ser tentados por la competencia para la distribución de materia prima exclusiva para la industria o pueden volverse productores	(F5-A2) Salvaguardar el trato especial que se da a la materia prima y proceso de producción, para evitar el plagio por la competencia y proveedores.	(D3-A2) Incrementar una lista proveedores nacionales e internacionales que puedan prestar el mismo o mejor servicio.
(A3) El cliente puede tener un grupo de distribuidores donde puede comprar los uniformes y de esta manera la empresa se ve obligada a disminuir sus precios.	(F2-A3) Fortalecer el proceso de producción con la maquinaria especializada para crear una ventaja competitiva sobre otros distribuidores.	
(A4) La competencia ha crecido, afectando directamente el volumen de ventas	(F5-A4) Fortalecer el proceso de producción crenado un producto de alta calidad difícil de imitar o copiar por la competencia.	(D2-A4) Realizar una investigación de mercado para la apertura de locales de distribución y venta de uniformes .
(A5) Expansión del mercado	(F3-A5) Publicitar los métodos de financiamiento que tiene Tejidos RIMA al mercado.	

Fuente: Encuestas Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA BASADA EN PROCESOS

Para realizar el diseño del plan de mejoramiento en el área Administrativa, Financiera y de producción de la empresa RIMA se basó en el ciclo de Deming o PDCA. Este ciclo de mejoramiento por procesos comienza describiendo las debilidades de la empresa reflejadas en el diagnóstico realizado.

En la empresa se observa la carencia de un sistema moderno de gestión administrativa, financiera y de producción, en ese sentido partiendo del diagnóstico estratégico de la empresa, básicamente la propuesta de mejora deberá dar prioridad a los siguientes problemas:

- No se cuenta con un Orgánico estructural que permita visibilizar el funcionamiento de la empresa.
- No existe un departamento administrativo y financiero que establezca los controles necesarios del manejo económico.
- Se producen pérdidas ocasionadas por la falta de control especialmente en el área productiva y de comercialización.
- Se desconocen sistemas informáticos, controles electrónicos de producción, registro de personal, de inventarios, balances y proyecciones etc.
- Gran parte de la maquinaria instalada se encuentra ya obsoleta y no existe controles electrónicos de la producción provocando pérdidas innecesarias.
- No hay planificación al momento de realizar inversiones y ni en las adquisiciones.
- Los procesos administrativos y financieros son ejecutados de forma empírica y manual, no existe sistema computarizado de control de inventarios, ventas y de la cartera de clientes.
- Las ventas no tienen records actualizados, registros diarios o semanales. No se cuantifican resultados de ingreso, pagos bancarios.

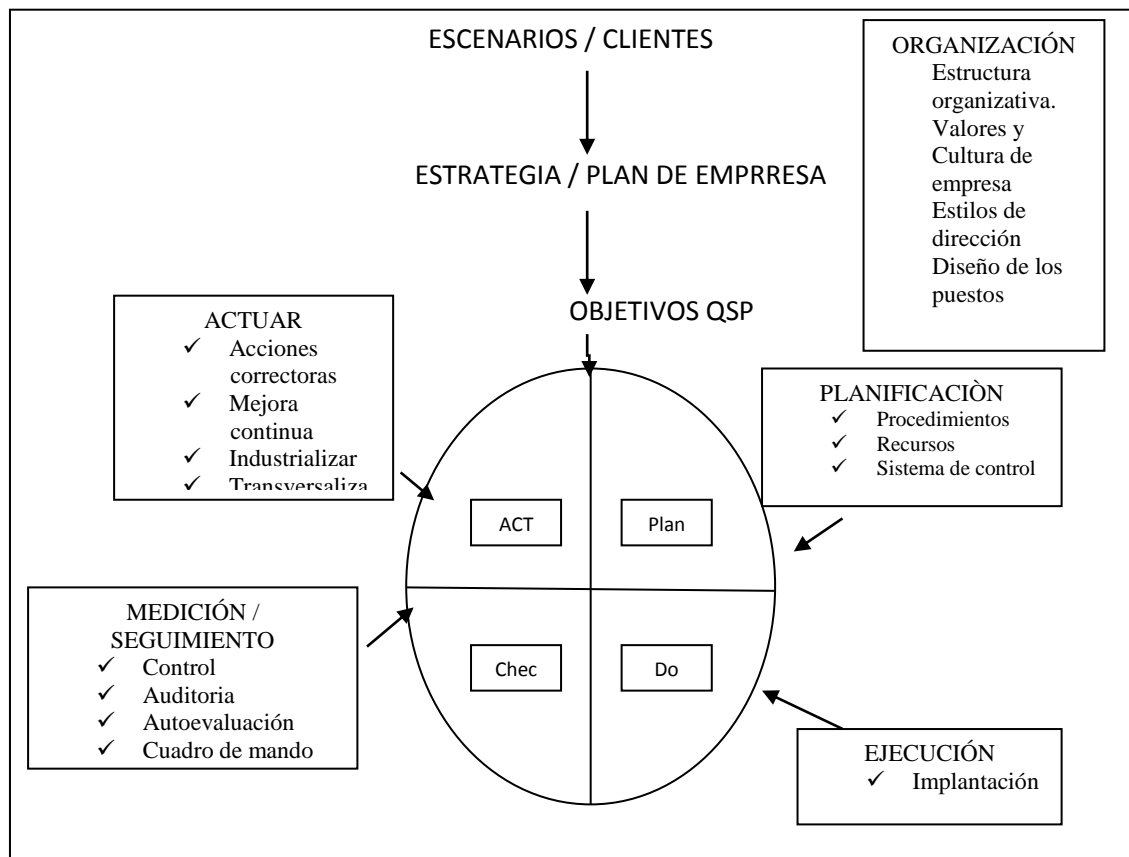
Con la aplicación de las técnicas de mejoramiento por procesos en la empresa se aseguraría lo siguiente:

- Eliminación de la duplicación de actividades en los talleres como en oficinas administrativas
- Aseguramiento del valor agregado al cliente interno y externo
- Simplificación de las actividades
- Reducción de tiempos de trabajo por actividad
- Crecimiento de la productividad
- Estandarización de los procesos
- Alianzas con proveedores
- Verificación periódica del rendimiento de los procesos.
- Mejoramiento en los sistemas de Automatización y/ o mecanización.

De este modo se lograría:

- Elevar la calidad de los productos en general
- Aumentar los niveles de eficiencia del proceso productivo
- Reducir los costos
- Hacer el trabajo más sencillo y menos fatigoso
- Seguridad en el puesto de trabajo
- Aseguramiento de la clientela
- Potencializar de la imagen empresarial

4.1 Diseño de mejoramiento por procesos según el ciclo Deming.



Misión del diseño

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

El objetivo del diseño de mejoramiento continuo es incrementar los niveles de la relación costo-beneficio y brindar una atención de calidad a los clientes de la empresa.

4.2 Objetivos Del Diseño

4.2.1 Objetivo Central

- Modificar el enfoque de gestión productiva, administrativa, financiera y de comercialización de Confecciones RIMA, rediseñando los procesos clave de la empresa bajo los criterios de calidad potenciando los niveles de competitividad.

4.2.2 Objetivos específicos

- Impedir el desperdicio de materia prima, de energía y de insumos, a la vez que se optimice el tiempo activo de la mano de obra que labora en la empresa.
- Poner en marcha en la empresa un sistema de control y evaluación permanente de la producción, comercialización y gestión interna incorporando las innovaciones tecnológicas en todas las áreas de la empresa.
- Mejorar los canales y métodos de comercialización de los productos elaborados en RIMA llegando al mayor número de clientes en un nicho de mercado de clase media que es la fuente de la gran mayoría de clientes con los que trabaja actualmente la empresa.
- Conformar un equipo de mejora continua que lleve adelante el proceso y que realice las modificaciones y cambios en función de la calidad.

4.3 Etapas de la gestión de procesos

4.3.1 Determinación de Misión, Visión y valores de la empresa RIMA.

Misión

Somos una empresa de confecciones dedicada a la producción de Uniformes Escolares y prendas de vestir infantiles, elaboradas con materias primas e insumos de calidad para dar forma a bienes óptimamente diseñados, de acuerdo a los cánones de la moda actual, que se expenden a precios cómodos para una amplia clientela que se siente satisfecha y garantizada con nuestra calidad y servicio.

Visión

En el 2018 convertirnos en una empresa líder en el mercado en la rama de uniformes escolares de calidad para población infantil y juvenil, que tiene un crecimiento sostenido tanto en el mercado como en la generación de imagen corporativa lo que brinda seguridad, bienestar y confianza a nuestra clientela y creando nuevas fuentes de trabajo.

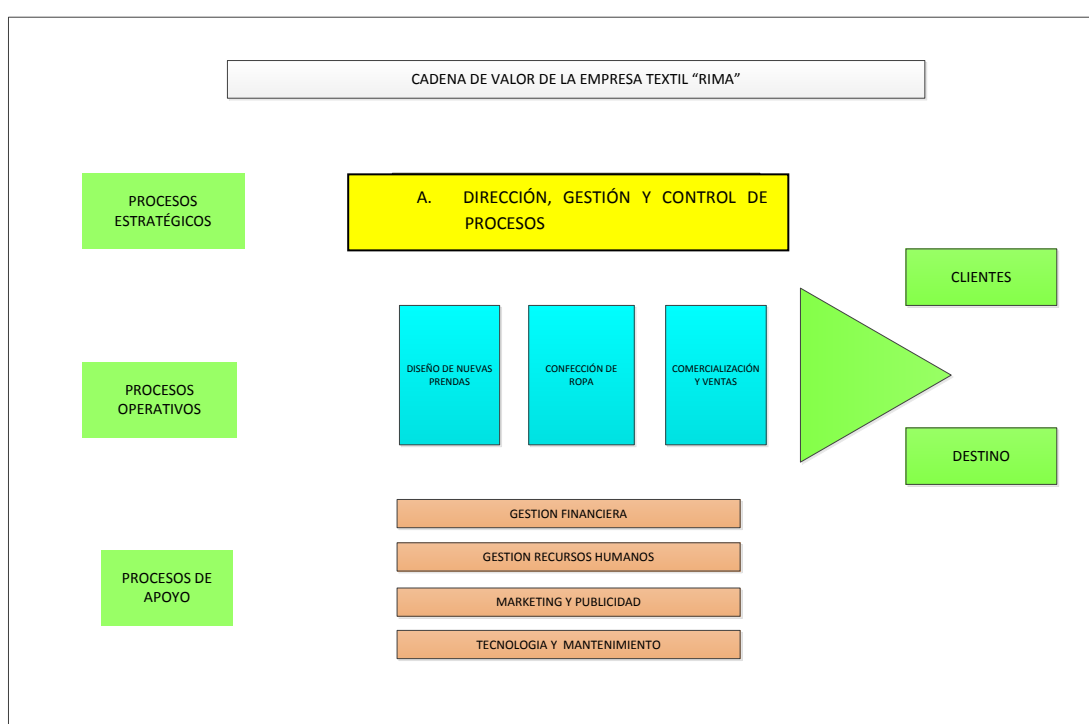
Valores

- **Integridad:** Trabajo claro y honesto, que crea una relación confiable con las personas dentro y fuera de la organización.
- **Respeto:** Transparencia y confiabilidad en nuestras operaciones hacia empleados y la comunidad en general.
- **Innovación:** Disposición para el mejoramiento continuo de los productos y servicios ofrecidos.
- **Responsabilidad:** Compromiso con nuestros procesos con los agentes involucrados con la empresa, socios, empleados, proveedores y medio ambiente.
- **Orientación al cliente:** Análisis y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener y fortalecer relaciones.

4.3.4 Cadena de Valor

Esta permite, que la empresa clasifique y organice sus procesos con el propósito cumplir con un orden y enfocar los programas de mejoramiento. La cadena de valor permitirá a la empresa dar a conocer como se desempeñan sus actividades individuales, mismas que son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia.

Figura36. Cadena de valor de Rima



Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

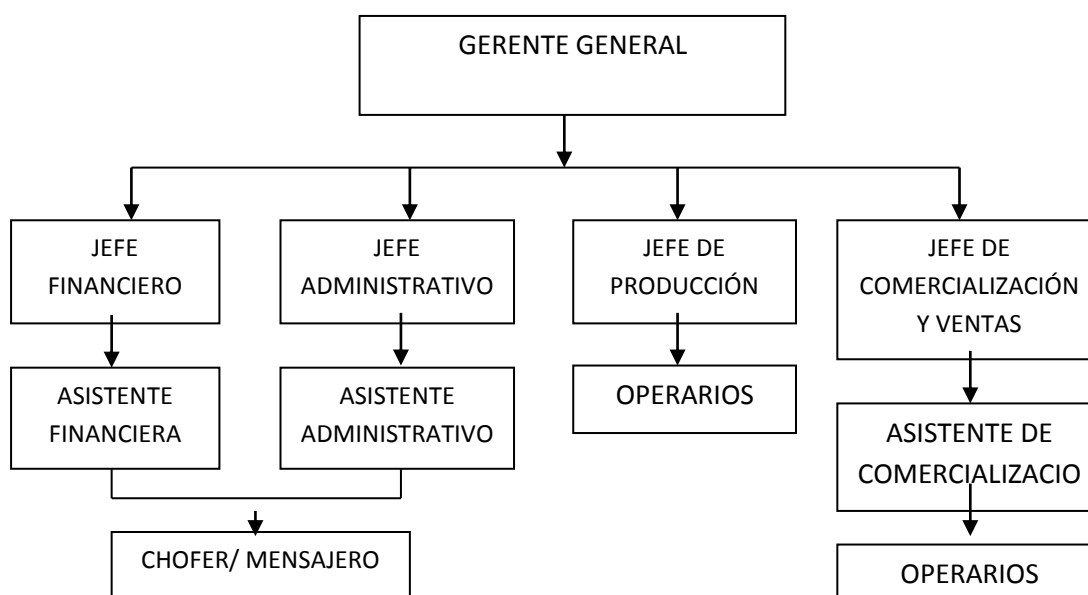
4.4 Formación del equipo en procesos

Sus integrantes son:

- Gerente Propietaria de la empresa RIMA.
- Jefe administrativo.
- Jefe Financiero.
- Jefe de Producción.

- Jefe de Comercialización y ventas.

Figura 37. Organigrama estructural RIMA



Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Determinación del personal y sus cargos en la Empresa RIMA

Tabla28. Personal

Departamentos	Número de personas	Puestos
Gerencia	1	Gerente
Departamento financiero	2	Jefe financiero y asistente financiero
Departamento administrativo.	3	Jefe administrativo y asistente administrativo, chofer - mensajero
Departamento de Producción	14	Jefe de planta y 13 operarias
Departamento de Comercialización y ventas	6	Jefe de ventas y cinco vendedores, asistente de adquisiciones
Total de personas	26	

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

4.5 Manuales de Funciones por Competencia por la Empresa RIMA

GERENTE GENERAL.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Propietario.

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

El Gerente Propietario es el encargado de administrar, controlar y dirigir los recursos y funciones de la empresa RIMA y su óptimo funcionamiento.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

La persona a desempeñar este cargo debe poseer estudios superiores universitarios y técnicos en Administración, computación, finanzas, contabilidad, comercialización.

Título: Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración de Empresas.

Experiencia: dos años de experiencia como mínimo en cargos similares.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Negociación y seguimiento a clientes estratégicos
- Planificación, organización y control de los procesos de producción
- Verifica operaciones encaminadas a obtener productos de calidad.
- Contratación de empleados de acuerdo a especificaciones técnicas
- Control administrativo de acuerdo al presupuesto destinado.
- Delegación de tareas a empleados
- Actualización de la representación legal de la empresa.
- Negociación con proveedores de maquinaria, materia prima, insumos
- Evaluación del mercado y fijación de parámetros de calidad de uniformes, fijación de precios, planes de inversión
- Evalúa información del área productiva, comercialización.
- Examinar las cuentas, balances, informes provenientes de todas las secciones de la empresa
- Crear o eliminar cargos de la empresa de acuerdo al funcionamiento de la misma
- Autorizar actos, contratos y operaciones de la empresa
- Dirigir la ejecución de manuales internos y reglamentos que normen el funcionamiento adecuado de la empresa
- Junto con el financiero, fijar los costos de la adquisición de la materia prima e insumos
- Adquisición de maquinaria e implementos en base de estudio de proformas
- Atender y solucionar problemas de todos los colaboradores de la empresa en el ámbito de Talento Humano
- Planificación de programas de capacitación y motivación de los colaboradores de la empresa.
- Aprobar la contratación de personal
- Realizar reuniones periódicas de trabajo donde se estudian aspectos del ámbito financiero, administrativo, recursos humanos.

JEFE FINANCIERO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Financiero

SUPERVISADO POR: Gerente General.

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

La persona a desempeñar este cargo debe tener la capacidad para controlar y administrar las funciones del área económica y financiera de la empresa RIMA, su principal tarea son la administración del capital económico, control de ingresos y egresos monetarios y el pago salarial.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Sistemas asociados a la función (compras y contrataciones públicas, evaluación de desempeño, capacitación y financiero contable) gestión de recursos humanos, ley de administración financiera del estado, manejo de herramientas Office a nivel del usuario.

Título: Ingeniero Comercial o Administrativo público otorgado por una universidad del estado o reconocida por este.

EXPERIENCIA:

De tres a cinco años como mínimo en cargos similares

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Registro de ventas y compras de materia prima en el libro contable.
- Pago a proveedores.
- Establecimiento de estados financieros e interpretarlos.
- Revisión y aprobación de roles de pago, facturas por pagar, impuestos
- Cumplir con los organismos del estado en las fechas adecuadas como el SRI, IESS, Municipio.
- Registrar operaciones diarias en sus respectivos libros tales como Gastos generales, Cuentas Bancarias, Cuentas por Cobrar, Cuentas por pagar.
- Mantener registros ordenados claros, oportunos que permitan la fácil interpretación de Gerencia.
- Autoriza adelantos o préstamos al personal.
- Realiza liquidaciones a proveedores y personal.

ASISTENTE FINANCIERO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Financiero

SUPERVISADO POR: Jefe Financiero.

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

La persona a desempeñar este cargo debe tener la capacidad de administrar los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad económica financiera de la empresa RIMA incluyendo la tesorería.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Experiencia en gestión de recursos humanos, estatuto administrativo como ley de la administración financiera del estado, manejo de herramientas Office.

Universitarios o a fines en Auxiliar de contabilidad, auxiliar de cartera, auxiliar de contraloría, digitador.

EXPERIENCIA:

Mínima un año en actividades contables

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Verificación de calidad de materia prima e insumos recibidos
- Verificación de asistencia de personal
- Verificación de obligaciones económicas con proveedores
- Archivo documental y digital de transacciones, pagos, obligaciones, proveedores, clientes
- Recepción de público y atención al cliente
- Enlace con Jefe de Planta, Financiero, ventas
- Comunicación electrónica, telefónica, correspondencia.
- Actualización de Inventarios
- Se reporta a Jefe Administrativa y Financiera
- Verificar que la materia prima este surtida y que este en buen estado.
- Asistir y participar en las reuniones de administración.
- Preparación de instrumentos de pago
- Elaboración de roles de pago
- Apoyo a Jefe administrativa y financiera
- Archivar.
- Asistir a las reuniones y capacitaciones.
- Realizar informes sobre las actividades.
- Estar al frente de la recepción.
- Toma de inventario.
- Recibir las facturaciones de compra.

JEFE ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Administrativo

SUPERVISADO POR: Gerente Propietario

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

Es el encargado de supervisar a los empleados asignados a su cargo, manteniendo el orden y control de cada operación realizada garantizando el buen funcionamiento de su área

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Para desempeñarse en este cargo se necesita estudios completos de secundaria y preparatoria, conocimientos básicos en control y manejo de control humano así como el manejo de formas administrativas en lo referente a la presentación de informes de desempeño y cumplimiento de objetivos.

EXPERIENCIA:

De uno a dos años de experiencia como mínimo en cargo de Jefe de personal

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Evaluación de desempeño del personal de la empresa.
- Autorizar los requerimientos del personal.
- Organización de actividades de mantenimiento de la empresa.
- Control del cumplimiento de horarios y presentación del personal de la empresa.
- Recepción de pedidos de mercadería
- Dispone actividades y responsabilidades a Asistente Administrativa.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

NOMBRE DEL PUESTO: Asistente Administrativo

SUPERVISADO POR: Jefe Administrativo

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

Este asistente se encarga de administrar todas las operaciones relacionadas con Tejidos RIMA.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Para desempeñarse en este cargo se necesita estudios completos en secundaria, preparatoria y habilidades técnicas en computación y ofimática

EXPERIENCIA:

De 6 meses a 2 años en cargos similares.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Control de ordenadores.
- Manejo de impresiones.
- Supervisar las actividades de mantenimiento de la empresa RIMA
- Manejo de software y controles

JEFE DE PRODUCCIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de producción

SUPERVISADO POR: Gerente Propietario

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

Encargado de administrar todos los recursos relacionados con la producción de uniformes escolares de acuerdo a gustos y preferencias del cliente, presupuesto de inversiones disponibles, necesidades de mercado.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Planifica, dirige y supervisa los programas de los diferentes programas de producción, así como la aplicación de políticas del personal.

Título en Ingeniería industrial, administración de empresa o carreras a fines.

EXPERIENCIA:

De 1 a 2 años en cargos similares.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Organización de las tareas por sección y por operario.
- Proveer a los trabajadores de las materias primas necesarias para el proceso productivo
- Reporte técnico, rendimientos, productividad a gerencia, novedades , desempeño de personal
- Registro del número de prendas de vestir que se produce en la empresa.
- Manejo técnico de la Materia prima.
- Control de calidad de las prendas
- Manejo adecuado de las maquinarias. Dirección y organización de las tareas de diseño
- Inventario de mercadería producida
- Control permanente del estado de la maquinaria
- Control y verificación de la calidad de materia prima e insumos
- Entrega del producto terminado
- Se reporta a Gerencia sobre novedad.

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de comercialización y ventas.

SUPERVISADO POR: Gerente Propietario

NÚMEROS DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

El Jefe de comercialización y ventas es el encargado de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas. Rediseñar, clasificar y organizar las rutas de ventas para obtener la ventaja en el mercado.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS DEL PUESTO.

Perfil de conocimientos:

Conocimientos de estrategias de ventas, liderazgo, habilidades de negociación, principios éticos y morales, capacidad de análisis y toma de decisiones atinadas y oportunas.

Título en Mercadeo o carreras a fines

EXPERIENCIA:

De 1 a 2 años en cargos similares.

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO:

- Planificación de las ventas
- Aplicación de las políticas de comercialización de la empresa
- Dirección del equipo de ventas
- Aplicación de procesos de capacitación sobre vendedores
- Coordinación con Gerencia
- Coordinación con Transportista
- Coordinación con Bodeguero
- Inspección de los local de expendio
- Estudio de precios de la competencia
- Elaboración de reportes diarios sobre ventas
- Diseño de propuesta de ofertas y promociones
- Plan de adquisiciones de maquinaria, materia prima, insumos
- Estudios de calidad de las ofertas de proveedores
- Recepción y calificación del estado en que llega maquinaria y materia prima.
- Coordina con Jefe Administrativa y Financiera

Competencias del Gerente Propietario de la empresa RIMA

- Identificación directiva
- Liderazgo de personas y grupos
- Capacidad de planificación
- Visión
- Flexibilidad en el cargo.
- Iniciativa Orientado al cliente

Competencias del Jefe Financiero de la empresa RIMA

- Atención al detalle
- Comunicación (verbal, no verbal, Oral y escrita)
- Decisión
- Ético
- Análisis de problemas
- Proactividad
- Sensibilidad interpersonal

Competencias del Asistente Financiero de la empresa RIMA

- Análisis de problemas
- Predisposición al trabajo
- Organización
- Discreción con la información
- Responsabilidad.

Competencias del Jefe Administrativo de la empresa RIMA

- Orientación a los clientes (internos y externos)
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de negociación
- Ético
- Capacidad de planificación
- Tenacidad

Competencias del Asistente Administrativo de la empresa RIMA

- Predisposición al trabajo
- Organización
- Discreción con la información
- Responsabilidad.
- Dinamismo
- Amistoso

Competencias del Jefe de Producción de la empresa RIMA

- Creatividad
- Innovación
- Impacto
- Orientación al logro
- Tenacidad
- Energía
- Proactividad
- Capacidad de planificación

Competencias del Jefe de Comercialización y ventas de la empresa RIMA.

- Liderazgo de personas y grupos
- Capacidad de planificación
- Capacidad de negociación
- Capacidad de trabajo en equipo
- Orientación al logro
- Decisión
- Atención al detalle

4.6 Identificación de los procesos a rediseñar

En esta etapa se selecciona la mejora en procesos relevantes y claves de la empresa.

El equipo de trabajo deberá presentar acciones a los siguientes procesos:

1. Mejora en procesos estratégicos
 - Gestión y control de procesos

2. Mejora en procesos operativos
 - Diseño de nuevas prendas
 - Confección de ropa
 - Comercialización y ventas

3. Mejora en procesos de apoyo
 - Gestión financiera
 - Gestión de recursos humanos
 - Marketing y publicidad
 - Tecnología y mantenimiento

1. Mejora en procesos estratégicos

Este proceso de mejora tiene que ver con la planeación, organización, dirección y control de los procesos internos de la empresa. Cuya aplicación eficiente ayuda a la dinámica productiva de la empresa. A continuación se presentan las acciones que se deberán aplicar para lograr un rendimiento adecuado del proceso.

Tabla29. Descripción de las acciones proceso Dirección, control y gestión de procesos

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Planeación	Establecer objetivos, metas, indicadores de producción para el año 2014.	Análisis interno de la empresa al fin del año 2013. Realización de una auditoría interna. Presupuestar las compras y ventas.	Gerencia Jefe Administrativo Jefe de Producción.	500,00
Organización	Conformar la estructura organizacional y funcional de la empresa;	Crear un Orgánico estructural fijando relaciones, límites, normas y procedimientos	Jefe Administrativa	200,00
Gestión de la calidad	Obtener procesos de buena calidad y aceptación del cliente.	Inducción de procesos de calidad.	Jefe de producción	200,00
Supervisión - evaluación	Impulsar control. Supervisión, medir el cumplimiento de los objetivos.	Plan de seguimiento, control a la producción y personal.	Gerencia Jefe administrativa Jefe de producción	500,00
Total costo				\$1400,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

2. Mejora en procesos operativos.

Los procesos operativos son también denominados como procesos clave, pues son el corazón y la razón de ser de la empresa. A continuación se presentan las acciones a realizar para mejorar los procesos operativos.

Tabla30. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Diseño de nuevas prendas

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Diseño del producto	Crear diseños de prendas de vestir y uniformes escolares de acuerdo a las tendencias de la moda y preferencias del cliente.	Estableciendo moldes únicos para cada institución, utilizando software actualizado.	Jefe de producción	300,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla31. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Confección de Ropa

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Producción	Incrementar la productividad y los rendimientos de la empresa, elevando la eficiencia y la eficacia en los procesos.	Tabla de metas de productividad, rendimientos, porcentajes de eficiencia, eficacia. Estandarización de tiempos	Jefe de producción	250,00
TOTAL				250,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla32. Descripción de las acciones de mejora del proceso de Comercialización y ventas

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Comercialización y ventas	Mejorar los procesos de venta y elevando los beneficios para la empresa	Plan de capacitación al personal de operarios y personal de oficina. Plan de creación de nuevos mercados provinciales.	Jefe de comercialización y ventas	500,00
Entrega	Incorporar nuevos procedimientos técnicos de entrega de los productos bajo sistema establecido para el efecto.	Incrementado un sistema de control de ventas. Estableciendo rutas, horas y días específicos de entrega	Jefe de comercialización y ventas. Jefe de producción	400,00
Proveedores	Tener información actualizada sobre proveedores, tipo de producto ofertado, maquinaria, insumos, software.	Actualización de base de datos de proveedores.	Jefe de comercialización	00,00
Total				900,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

3. Mejora en procesos de apoyo.

Son los procesos de apoyo a los grandes procesos que sufren cambios profundos, estos son indispensables para el funcionamiento de la industria. Tal es el caso de los procesos contables o del desarrollo de la imagen corporativa.

Tabla33. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Gestión Financiera

Acciones	Objetivo	Métodos	Encargado	Costo
Contabilidad	Racionalizar el manejo económico de la empresa con una cabal aplicación de sistemas contables	Desarrollando un sistema de contabilidad automatizado con software reconocido.	Gerencia Jefe Financiero Jefe administrativo	3.750,00
Compras	Realizar las adquisiciones de acuerdo a los procedimientos técnicos y legales.	Normativas para adquisiciones	Jefe de comercialización y ventas	00,00
Sistemas de información	Incorporar tecnología informática para acelerar procesos de información, contabilidad, comunicación, control y monitoreo de la producción	Adquisición de software, aplicado a las distintas áreas de exigencia	Jefe administrativa	2500,00
Facturación	Incorporar nuevos procedimientos de facturación en el marco de la ley ecuatoriana.	Diseñando nuevos sistemas y métodos de facturación	Jefe administrativa	300.00
TOTAL				6550,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla34. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Gestión de recursos humanos

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Selección y reclutamiento	Realizar las contrataciones de personal necesarias de acuerdo a la nueva estructura de acuerdo a la leyes laborales ecuatorianas.	Incorporación de personal: Jefe administrativo, jefe financiero; jefe de producción, jefe de comercialización. Establecimiento de normas y procedimientos de selección de personal, control, pago de remuneraciones etc.	Gerente Jefe Administrativo	10.000,00

Nomina	Tener actualizadas las nóminas de personal , clientes y proveedores utilizando sistema informático	Actualización de la base de datos del personal	Jefe administrativa y financiera	00,00
Capacitación	Retroalimentar al personal sobre la importancia de la mejora continua para el beneficio de la empresa y del personal. Motivar al personal para un crecimiento personal y laboral.	Charlas con personas aptas para realizar este tipo de cursos. Exposiciones, talleres, reuniones de retroalimentaciones.	Jefe Administrativo Gerente	500,00
TOTAL				10.500,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla35. Descripción de los procesos de mejora del proceso de marketing y publicidad

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Marketing	Incorporar criterios y planes de mercadotecnia para el 2014	Plan de Ventas, promociones, clientes, plaza, distribución	Jefe de Comercialización	850,00
Imagen	Desarrollar una línea de mejora de la imagen empresarial a nivel local.	Desarrollo e implementación plan de marketing	Jefe de comercialización y ventas	1.500,00
Atención al cliente	Mejorar la atención al cliente tanto en la matriz como en la sucursal	Plan de capacitación en el tema de atención al cliente y ventas.	Jefe de comercialización.	300,00
Total				2.650,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla36. Descripción de los procesos de mejora del proceso de Tecnología y mantenimiento

Acciones	Objetivo	Métodos	Responsables	Costo
Tecnología	Actualizar e incorporar nuevas maquinarias al proceso productivo y /o administrativo para elevar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de plancha a vapor moderna, • 3 computadoras • Adquisición de un software de sistema contable • Lector digital de huellas 	Gerente Jefe administrativa Jefe financiero	1.500,00 3.000,00 3.750,00 600,00
Seguridad industrial	Brindar a los operarios del proceso de confecciones la seguridad industrial necesaria.	Creación de normas y políticas internas de seguridad.	Gerencia.	3.500,00
Mantenimiento	Realizar mantenimiento permanente a los equipos, maquinaria e implementos productivos y administrativos de la empresa, software, telefonía celular.	Mantenimientos semestralmente de maquinaria, equipos e implementos.	Jefe de producción	2.500,00
Total				14.850

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

4.6.1 Indicadores de gestión

De acuerdo a Herrera (2008), los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de los procesos. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes de la organización, y son utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tabla37. Indicadores de gestión del proceso Dirección, control y gestión de procesos

Objetivo	Indicador	Fórmula
Conformar la estructura organizacional y funcional de la empresa;	Áreas optimizadas	= nuevas áreas creadas/ total áreas de la empresa
Obtener procesos de buena calidad y aceptación del cliente.	Efectividad de los procesos	= Procesos rediseñados/total de procesos
Impulsar control. Supervisión, medir el cumplimiento de los objetivos.	Metas cumplidas	= objetivos cumplidos/total de objetivos planteados

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla38. Indicadores de gestión de los procesos operativos

Objetivo	Indicador	Fórmula
Crear diseños de prendas de vestir y uniformes escolares de acuerdo a las tendencias de la moda y preferencias del cliente.	Nuevos diseños	= Nuevos diseños/total de diseños de ropa actual
Incrementar la productividad y los rendimientos de la empresa.	Nivel de producción	= Producción actual/ producción del año anterior
Mejorar los niveles de venta	Nivel de ventas	= Ventas actuales/ ventas nivel anterior
Incorporar nuevos procedimientos de entrega de pedido	Tiempo de entrega	= Tiempo de entrega actual/ tiempo de entrega anterior
Mantener una lista actualizada de proveedores	Nuevos proveedores	= Nuevos proveedores/ total de proveedores

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

Tabla39. Indicadores de gestión de los procesos de apoyo

Objetivo	Indicador	Fórmula
Racionalizar el manejo económico de la empresa con una cabal aplicación de sistemas contables	Tiempo de elaboración de balances	= tiempo actual/tiempo elaboración del periodo anterior
Realizar adquisiciones de acuerdo a los procedimientos técnicos	Total de adquisiciones	= nuevas adquisiciones/ total activos de la empresa
Mejorar los procedimientos de facturación	Tiempo de facturación	= Tiempo actual / Tiempo de facturación anterior
Realizar las contrataciones necesarias de acuerdo a la nueva estructura	Nuevo personal	= nuevas contrataciones/ número total de empleados
Capacitaciones y retroalimentación continua para el crecimiento del personal	Aceptación de capacitaciones	= personal que asiste/ total de personal
Incorporar nuevos planes de mercadotecnia	Nuevos planes de mercadotecnia	= planes efectivizados/ total de propuestas
Mejorar la atención de los procesos de venta	Clientes satisfechos	= reclamos de clientes/total de clientes

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

4.6.2 Presupuesto del proyecto de mejora

Tabla 40. Presupuesto del proyecto de mejora

Acciones	Costo
Capacitación	500,00
Planeación	500,00
Organización	200,00
Marketing	850,00
Talento humano	10.000,00
Gestión de la calidad	200,00
Supervisión-evaluación	500,00
Total costo	12.750,00

Diseño del producto	300,00
Producción	250,00
Tecnología	8.850,00
Comercialización y ventas	500,00
Mantenimiento	2.500,00
Entrega	400,00
Facturación	300,00
Seguridad industrial	3.500,00
Total costo	16.600,00

Contabilidad	3.750,00
Compras	00,00
Nóminas	00
Sistemas de información	2.500,00
Proveedores	00,00
Imagen y comunicación	1.500,00
Talento humano	00,00
Atención al cliente	300,00
Total costo	9.050,00
Costo total de la mejora	30.400,00

Fuente: Textil RIMA

Elaborado por: Carol Ríos y Andrés Sarzosa

CONCLUSIONES

- La recopilación de los diferentes conceptos relacionados con la administración, planificación y gestión de la calidad, fueron de vital importancia para tener las bases y fundamentos para el análisis de la empresa Rima, así para su posterior propuesta de mejora en todas sus áreas productivas.
- La empresa Confecciones Rima, desde sus inicios y a lo largo de los últimos años mantiene un modelo tradicional de gestión en donde sus propietarios no se ha dado importancia a sistemas administrativos moderno de empresa.
- La empresa No cuenta con un orgánico estructural de referencia que permita visibilizar el funcionamiento de la empresa, pero de acuerdo a las distintas áreas y el personal que labora en ellas se ha modelado la situación actual en relación a su organización funcional.
- Del diagnóstico interno se ha detectado como principal problema, la No definición de funciones de los trabajadores y empleados, dándose el caso de que los operarios de planta a veces realizan ventas a clientes.
- No existe un departamento administrativo financieros que establezca los controles necesarios del manejo económico y de recursos humanos
- No se han utilizado sistemas informáticos, controles electrónicos de producción, registro de personal, de inventarios, balances y proyecciones etc.
- Gran parte de la maquinaria instalada se encuentran ya obsoletas.
- No existen controles electrónicos de la producción produciéndose pérdidas innecesarias.
- No hay planeamiento de las inversiones y los procesos administrativos y financieros son ejecutados de manera artesanal, no existe un sistema computarizado de control de la producción, de la cartera de clientes.
- No hay un Jefe de Comercialización a cargo del equipo de ventas y estas tareas han sido desempeñadas por la Gerencia.
- Los procesos de contabilidad, planeación, organización de la producción y la comercialización han sido llevados adelante por su propietaria provocando concentración de funciones.

- El presupuesto que implica la mejora es de 59.450 dólares que es una cifra que puede ser absorbida por la empresa, considerando que los retornos serán óptimos.

RECOMENDACIONES

- Implementar un modelo de gestión por Procesos y mejoramiento continuo en la empresa que permitirá visualizar, analizar y organizar de mejor manera los flujos de trabajo.
- Con la gestión por procesos se provocará una articulación con los procesos administrativos, financieros y de comercialización desde una visión horizontal, dinámica de gestión.
- Mejorar el sistema informático de la empresa en las áreas administrativas, financieras, de comercialización y en el taller para lograr la eliminación de tareas por duplicación de actividades en estos espacios. Se incrementará el valor agregado de la producción.
- Es necesario implementar la gestión de procesos aplicados a la producción para lograr la reducción de tiempos de trabajo por actividad, se elevará la productividad, estandarizándose los procesos, reducción de costos, elevándose los rendimientos y beneficios a favor de la empresa.
- Mantener y desarrollar la base y relación con clientes y proveedores. Ampliar la base de clientes estratégicos, consolidando la relación con los mismos en base de promociones y motivación.
- Adquirir una planchadora automatizada que permita acelerar esa actividad.
- Desarrollar programas de capacitación en ventas, atención al cliente, calidad de producción, motivación destinados al personal administrativo como operativo de la empresa.
- Contratar una Jefe Financiera- Administrativa y una asistente, un Jefe de Ventas.
- Incorporar al Conserje de la empresa a funciones de transporte.

LISTA DE REFERENCIAS

- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*.
- Chandle, A. (1962). *Strategy and Structure*. Chapters in the history of the american industrial enterprise.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México : McGraw Hill.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y Dirección de la producción enfoque estratégico y de calidad*. Bogotá: Pearson Educacion.
- Díaz, J., & Hernandez, F. (1996). *Futuros y opciones financieros*. México: Limusa.
- Diez de Castro, E., Garcia del Junco, J., & Jimenez, M. (2004). *Administración y Dirección*. México: McGraw Hill.
- Eyssautier, D. I. (2010). *Elementos basicos de la Administracion*. Mexico: Trillas.
- Ferrel, O., & Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en el mundo cambiante*. México: McGraw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mcgraw Hill.
- Franklin, E. (2004). *McGraw Hill*. McGraw Hill.
- Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Stewart, B., & Porter, L. (2006). *Administración* .Bogotá: Pearson Educación.
- Koontz, H. (2002). *Elementos de administracion*. (Sexta ed.). (S. Interamericana, Ed.) Mexico: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Elementos de la Administración Enfoque Internacional*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

- Olivera Da Silva, R. (2002). *Teorias de la Administración*. Thomson Editores.
- Porter, M. (1996). *Competitive Strategy*. Harvard.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Bogotá: Pearson Educación.
- Stanton, Etzel, & Wlaker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.
- Stephen P., R., & Coulter, M. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Thompson, A., & A., S. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y casos*. McGraw Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., & Strickland III, A. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Mexico D.F.: McGraw-Gill.

ANEXOS:

Encuesta aplicada a trabajadores y empleados de confecciones Rima

1. ¿Considera usted que en esta empresa aplican normas y procedimientos técnicos de organización empresarial modernos?
Si () No ()

2. ¿En el caso de haber contestado NO a que razones atribuye su respuesta?
 - A. Falta de conocimientos administrativos? ()
 - B. Resistencia al cambio por parte de los propietarios de la empresa ()
 - C. Falta de un sistema de procesos que mejore estos instrumentos ()
 - D. Falta de recursos para invertir en procesos de mejoramiento de la empresa ()

3. ¿Desearía usted que se diseñe e implemente en la empresa un proceso de mejoramiento de los sistemas productivos y administrativos de acuerdo a las nuevas exigencias de la producción?
SI () NO ()

4. ¿Qué aspectos de la empresa, deben mejorar según su criterio?
 - a. Supervisión y control continua de la producción ()
 - b. Organización técnica del trabajo ()
 - c. Lo tecnológico de la maquinaria ()
 - d. Comunicación entre las distintas áreas de la empresa ()
 - e. Sistema de ventas ()
 - f. El manejo contable y financiero ()
 - g. Capacitación ()

5. ¿Cuál es la importancia del proceso de mejora en la organización?
 - A. Nada importante ()

- B. Poco importante ()
- C. Medianamente importante ()
- D. Muy importante ()
6. ¿De qué depende el éxito de del nuevo sistema administrativo, productivo y financiero que entraría a funcionar en la empresa?
- A. Del liderazgo de directivos ()
- B. De una buena capacitación ()
- C. De un buen plan de mejora ()
7. ¿Cree usted que con la aplicación de la nueva gestión basada en procesos mejoraría la calidad de producción y atención a los clientes?
- A. Del liderazgo de directivos ()
- B. De una buena capacitación ()
- C. De un buen plan de mejora ()
8. ¿Considera usted que con la aplicación de un moderno sistema productivo y organizativo en la empresa pueda mejorar las ganancias de la empresa y a la vez mejorar las remuneraciones del trabajador, generando un óptimo ambiente de trabajo?
- A. Poco ()
- B. Medio ()
- C. Alto ()
9. ¿Cuáles serían según usted los obstáculos para implantar un nuevo sistema administrativo y productivo en la empresa?
- A. No hay un sistema de información adecuado ()
- B. No se aplica procesos para desarrollar el trabajo ()
- C. Hay despreocupación por parte del personal ()
- D. No hay liderazgo ()

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO

1. ¿Usted es cliente?
 - A. Antiguo ()
 - B. Nuevo ()

2. ¿Cómo valoraría Ud., los productos de confecciones RIMA de acuerdo a la calidad?
 - A. De baja calidad ()
 - B. De mediana calidad ()
 - C. De alta calidad ()

3. ¿Cómo calificaría usted los precios de los productos elaborados por Confecciones RIMA?
 - A. Precios Bajos ()
 - B. Precios Medios ()
 - C. Precios altos ()

4. ¿Considera usted que los productos de confecciones RIMA lideran el mercado de este tipo de productos en Quito?
SI () NO ()

5. ¿Cómo calificaría usted los materiales que usa para confeccionar sus productos la empresa RIMA?
 - A. De baja calidad y poco duraderos ()
 - B. De buena calidad y resistentes ()
 - C. De mediana calidad y durabilidad ()

6. ¿Cuáles son los motivos para que usted haya decidido adquirir los productos elaborados en Confecciones RIMA?
 - A. Le recomendaron ()
 - B. Por publicidad en los medios ()
 - C. Por propaganda en afiches, hojas volantes, tarjetas ()

D. Por prestigio del negocio en la zona ()

E. Porque le sugieren en el establecimiento educativo ()

7. ¿Cómo fue usted atendido en el proceso de venta de los productos elaborados por confecciones RIMA?

A. Mala atención ()

B. Regular atención ()

C. Buena atención ()

D. Muy Buena atención ()

E. Excelente atención ()

8. ¿Considera Ud. que RIMA debería tener otros locales de expendio en otros lugares de la ciudad para facilitar la compra al cliente?

SI ()

NO ()