



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa JJ Sport Moda y
Diseño de la ciudad de Zaruma, año 2014.

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Autora: Zambrano Pacheco, Blanca Estrella

Director: Aguilar Campoverde, Beder Gonzalo, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ZARUMA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa “JJ Sport Moda y Diseño” de la ciudad de Zaruma, año 2014”, realizado por Zambrano Pacheco Blanca Estrella, ha sido debidamente orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2014

Mgs. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Zambrano Pacheco Blanca Estrella, declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” de la ciudad de Zaruma, año 2014”, de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Mgs. Beder Gonzalo Aguilar Campoverde, Director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Autora: Zambrano Pacheco Blanca Estrella
Cédula: 0703084418

DEDICATORIA

El presente trabajo de fin de Maestría se lo dedico a Dios por darme la vida y la luz del entendimiento; a mis hijos: Isayana y Stalin, que son mi inspiración y mi vida entera, por el apoyo moral y comprensión que me han brindado en el transcurso de mi carrera para poder concluir con éxito; y a mis Padres, Hermanos, Abuelita y Sobrinos que con sus palabras motivadoras me dieron la fortaleza para no desistir de mi sueño.

Autora: Zambrano Pacheco Blanca Estrella

Cédula: 0703084418

AGRADECIMIENTO

Al término del trabajo de fin de Maestría, previa a la obtención del Título de Magister en Gestión Empresarial, expreso mi gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja, Área Administrativa, Modalidad de Estudios a Distancia, por darme la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa Institución.

Además, agradezco a mis hijos y familiares por vuestro apoyo constante e incondicional y al Mgs. Beder Aguilar Campoverde, Director de Tesis, por su asesoramiento.

Mi gratitud al propietario de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, quien me brindó las facilidades para ejecutar el presente trabajo de investigación.

Autora: Zambrano Pacheco Blanca Estrella

Cédula: 0703084418

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA ii

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS iii

DEDICATORIA iv

AGRADECIMIENTO v

ÍNDICE DE CONTENIDOS vi

RESUMEN EJECUTIVO 1

ABSTRACT 2

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN

1.1 Antecedentes 6

1.2 Justificación 7

1.3 Objetivos 8

1.4 Alcance 8

1.5 Limitaciones 8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos en las empresas 10

2.1.1 Procesos. 10

2.1.2 Mapa de procesos. 11

2.1.3 Objetivos de la gestión por procesos. 12

2.1.4 Pasos de la gestión por procesos. 12

2.1.5 Beneficios de la gestión por procesos. 12

2.1.6 Principios de la gestión por procesos. 13

2.1.7 Herramientas empleadas en la gestión por procesos 13

2.1.8 Metodología para la mejora de procesos 14

2.1.8.1 Fase I.- Organización para el mejoramiento de los procesos. 14

2.1.8.2 Fase II.- Comprensión de los procesos. 14

2.1.8.3 Fase III.- Análisis de los procesos. 15

2.1.8.4 Fase IV.- Mediciones y controles de los procesos. 15

2.1.8.5 Fase V.- Propuesta de mejora de procesos. 16

2.1.9 Tipos de procesos. 16

2.1.9.1 Procesos clave 16

2.1.9.2 Procesos estratégicos. 16

2.1.9.3 Procesos de apoyo.	17
2.1.10 Desagregación de procesos.	17
2.1.10.1 Macro proceso.	17
2.1.10.2 Proceso.....	17
2.1.10.3 Subprocesos.	17
2.1.10.4 Actividades.....	17
2.1.11 Fases de la gestión de procesos.....	18
2.1.12 Estructura aplicable para el modelo de procesos.	18
2.1.12.1 Descripción de procesos.	18
2.1.12.2 Descripción de las actividades (Modelo IDEFO).	19
2.1.13 Eficiencia, eficacia y efectividad de procesos.....	20
2.1.13.1 Eficiencia de procesos.	20
2.1.13.2 Eficacia en los procesos.....	20
2.1.13.3 Efectividad de los procesos.....	20
2.1.14 Control de procesos.	20
2.1.14.1 Beneficios del control de los procesos.	21
2.1.15 Diagrama de flujo.	21
2.1.16 Indicadores de desempeño de procesos.....	22
2.1.16.1 Objetivos de los indicadores de procesos.	22
2.1.16.2 Tipos de indicadores.	23
2.1.16.3 Pasos para la elaboración de indicadores.....	23
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA UTILIZADA PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS	
3.1 Identificación y secuencia de los procesos.....	26
3.2 Descripción de los procesos	27
3.3 Seguimiento y medición de los procesos	28
3.4 Mejoramiento de los procesos	29
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO	
4.1 Diagnóstico situacional	31
4.1.1 Antecedentes de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.	31
4.1.2 Misión de la empresa.	31
4.1.3 Visión de la empresa.....	32
4.1.4 Objetivos empresariales.....	32
4.1.5 Estructura administrativa y funcional de la empresa.	32
4.1.6 Recursos humanos de la empresa.....	33

4.1.7 Productos de la empresa	33
4.1.8 Proveedores de la empresa.	34
4.1.9 Clientes de la empresa.	34
4.1.10 Infraestructura física y equipos de la empresa.	35
4.1.10.1 Equipos.....	35
4.1.10.2 Macrolocalización.....	36
4.1.10.3 Microlocalización.....	37
CAPÍTULO V	
GESTIÓN DE PROCESO DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO	
5.1 Identificación y secuencia de los procesos en la empresa JJ Sport Moda y Diseño	39
5.2 Descripción de los procesos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.....	41
5.2.1 Proceso: Planificación de la producción.	42
5.2.2 Proceso: Abastecimiento de materia prima.	44
5.2.3 Proceso: Producción de las prendas de vestir.	46
5.2.4 Proceso: Venta y distribución de las prendas de vestir	50
5.3 Seguimiento y medición de los procesos	53
5.3.1 Indicador del proceso: Planificación de la producción (PO-PP-01).....	53
5.3.2 Indicador del proceso: Abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02).....	54
5.3.3 Indicador del proceso: Producción de prendas de vestir (PO-PPV-03).	54
5.3.3 Indicador del proceso: Venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-03).	55
5.4 Control de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño	56
5.4.1 Control del proceso: Planificación de la producción.	56
5.4.2 Control del proceso: Abastecimiento de materia prima.	59
5.4.3 Control del proceso: Producción de las prendas de vestir.....	62
5.4.4 Control del proceso: Venta y distribución de prendas de vestir.	65
5.5 Propuesta de mejora de los procesos	68
5.5.1 Mejora del proceso operativo: Planificación de la producción	70
5.5.2 Mejora del proceso operativo: Abastecimiento de materia prima	71
5.5.3 Mejora del proceso operativo: Producción de las prendas de vestir	73
5.5.4 Mejora del proceso operativo: Venta y distribución de prendas de vestir	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	76
Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA.....	81
NETGRAFIA	82
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las organizaciones independientemente de su tamaño o actividad a la que se dediquen se enfrentan a un mercado globalizado, donde se tiene que competir con productos de calidad. La gestión por procesos, es una parte fundamental para el desarrollo empresarial, porque permite a la organización trabajar en equipo para producir y mantener la eficiencia, eficacia y calidad que se necesita para ser competitivo.

JJ Sport Moda y Diseño es una empresa de producción, cuenta con procesos estratégicos, operativos y de soporte, de los cuales fueron tomados los procesos operativos: planificación de la producción, abastecimiento de materia prima, producción de prendas y venta/distribución de prendas. La metodología empleada incorporó cuatro fases: identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos, seguimiento y medición y la propuesta de mejoramiento de procesos. Esta metodología permitió extraer resultados importantes para diagnosticar los procesos y establecer acciones de mejora para la calidad de los procesos y productos.

Con la implementación de la gestión por procesos JJ Sport Moda y Diseño, conseguirá mejorar los procesos operativos, incidiendo directamente en la rentabilidad y desarrollo empresarial.

PALABRAS CLAVES:

GESTION; PROCESOS; DESARROLLO EMPRESARIAL; CALIDAD.

ABSTRACT

Currently organizations regardless of size or activity engaged face a globalized market, where you have to compete with quality products. Process management is a fundamental part of business development, because it allows the organization to work together to produce and maintain the efficiency, effectiveness and quality needed to be competitive.

JJ Sport Fashion and Design is a production company, has strategic, operational and support processes, which were taken operational processes: production planning, raw material supply, garment production and sale / distribution of garments. The methodology incorporated four phases: identification and sequence of processes, description of processes, monitoring and measurement and process improvement proposal. This methodology allowed to extract important results to diagnose the processes and establish actions to improve the quality of processes and products.

With the implementation of process management JJ Sport Fashion and Design, will be able to improve operational processes directly affecting the profitability and business development.

KEYWORDS:

MANAGEMENT; PROCESSES; BUSINESS DEVELOPMENT; QUALITY.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que se vive, las empresas tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados para mantenerse en el mercado. Para estos buenos resultados se requiere gestionar las actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos.

La presente investigación se trata del “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” de la ciudad de Zaruma, año 2014”, a través del cual se analiza el manejo y la realidad actual de la empresa, estableciendo mecanismos para dirigir a la organización hacia la gestión por procesos. La investigación se enmarca en las líneas de investigación estipulados por la UTPL para el desarrollo de trabajos de grado, con lo cual se garantiza la autenticidad y pertinencia del estudio. El objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa JJ Sport Moda y Diseño de la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro, empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir.

Con el presente estudio se pretende obtener una gestión eficiente y eficaz de los procesos operativos de la empresa, los cuales son: planificación de la producción, abastecimiento de materia prima, producción de las prendas de vestir, venta y distribución de las prendas. El contenido de la tesis se desarrolla en seis capítulos:

El capítulo I está compuesto por los antecedentes, la justificación de la investigación, los objetivos trazados, alcance y limitaciones del estudio. En el capítulo II se hace constar el marco teórico, que contiene importante información obtenida de una variada bibliografía referente a temas relacionados con la gestión por procesos, mapas de procesos, los pasos de la gestión por procesos, los beneficios que brinda este nuevo modelo, los tipos de procesos y otros temas que son los que orientan el trabajo investigativo. El capítulo III se denomina “Metodología utilizada para mejoramiento de procesos”, en el se explica la metodología empleada para llevar a cabo el presente trabajo de fin de titulación. El capítulo IV “Análisis situacional de la empresa JJ Sport Moda y Diseño” comprende el detalle de la empresa objeto de estudio. El capítulo V “Gestión de proceso de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, contiene en forma detallada el sistema de gestión de los procesos de la empresa, en el que se incluye: la identificación y secuencia de procesos, la descripción de los procesos, el seguimiento y la medición de los procesos; y la propuesta de mejoramiento de los mismos. Así mismo, se establecen las conclusiones y la recomendaciones a las cuales se llega al término del trabajo investigativo.

La investigación es muy importante para la empresa, pues se trata de una organización de más de una década en el mercado; pero, sin embargo, ha tenido un desarrollo limitado, a través del nuevo modelo de gestión por procesos se pretende que JJ Sport Moda y Diseño mejore la calidad de los productos, tenga un mejor control de sus actividades por parte del Gerente, los empleados conozcan el trabajo que deben cumplir, incrementen sus ventas, y por ende, mejore la rentabilidad.

Al lograr el desarrollo de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, el beneficio no solo es para la empresa, sino también se beneficia la sociedad zarumeña, pues se incrementarán las plazas de trabajo y aportará a mejorar la economía de la ciudad.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la metodología propuesta en el “Guía para una Gestión Basada en Procesos” del Instituto Andaluz de Tecnología. Dicha metodología incluye cuatro fases: 1) Identificación y secuencia de los procesos, aquí se incluye la elaboración del mapa de procesos de la empresa; 2) descripción de los procesos, donde se detalla el diagrama de flujo y la ficha técnica de cada proceso; 3) seguimiento y medición de procesos, donde se establecen los indicadores de gestión y se controla que se efectúa a cada proceso; y 4) mejoramiento de los procesos, en la que se establece los planes de mejoramiento.

Se estableció como objetivo general diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa JJ Sport Moda y Diseño de la ciudad de Zaruma, tomando en cuenta las necesidades de la organización, con el fin de lograr un desarrollo sostenido e incrementar su nivel competitivo, este objetivo se cumplió a cabalidad, apoyado de los objetivos específicos. Se contó con la apertura del Gerente y las facilidades por parte de los empleados para realizar el análisis de los procesos actuales y poder definir las nuevas actividades y reestructurar los nuevos procesos.

En resumen, se realizó un nuevo modelo de gestión por procesos para la empresa JJ Sport Moda y Diseño, que permite establecer en forma clara las actividades en los diferentes procesos, mejorar la calidad de los productos y lograr su desarrollo.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN

1.1 Antecedentes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel mundial son muy importantes, porque aportan a la economía de cada país; sin embargo, con la globalización, éstas son las más perjudicadas, porque su nivel de producción, la calidad de los productos, en algunos casos, no son los mejores, y por ende no les permite competir y mantenerse en el mercado.

Las pequeñas empresas como JJ Sport Moda y Diseño, a pesar de ser muy importante para la economía, no cuenta con los recursos necesarios para desarrollarse plenamente. Las PYMES ahora están enfrentando un problema más grande, la globalización, que es el proceso a gran escala de la información, las tecnologías, disminución de costos y transporte, consiguiendo que las empresas se establezcan en otros países siendo aún más competitivas y que se eliminen trabas al comercio internacional. Debido a este fenómeno las empresas se han visto seriamente afectadas debido a que hay mucha competitividad con las empresas transnacionales y las pymes no tienen los suficientes recursos para competir en el mercado.

Las PYMES se enfrentan a diferentes problemáticas no solo en Ecuador si no en todo el mundo, estas problemáticas se relacionan con la administración hasta la falta de productividad. Los problemas más comunes de las pequeñas y medianas empresas, son la falta de recursos, estructura financiera inadecuada, falta de atención a la calidad, los recursos humanos son poco calificados.

Algunas de las PYMES como JJ Sport Moda y Diseño no utilizan estrategias para dirigir su negocio y obtener las ganancias como deber ser y regularmente solo viven el día a día. Otro de los problemas es la productividad insuficiente, esto sucede por no tener las herramientas eficientes, tecnología y la falta de estimulación y responsabilidad de los trabajadores para sacar adelante la producción. Por otro lado también está la falta de aplicación de sistemas empresariales, no ponen en práctica algún sistema de estrategias para poder lograr sus objetivos. Estos factores están llevando a la desaparición de las pequeñas y medianas empresas.

1.2 Justificación.

Siendo JJ Sport Moda y Diseño, una de las microempresas que más años lleva en el mercado zarumeño, sin embargo no ha logrado sobresalir como lo debía haber hecho en todo este tiempo; razón por la cual, se consideró la necesidad de plantear un modelo de gestión por procesos para la organización, ya que de esta manera se logrará la optimización de los recursos, el rediseño de los procesos y actividades, mediante el establecimiento de nuevas metodologías y responsabilidades, que permitan llevar a cabo un trabajo ordenado hacia la consecución de buenos resultados, aumentando así su capacidad para competir.

En caso de no llevarse a cabo el proyecto “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa JJ Sport Moda y Diseño de la ciudad de Zaruma, año 2014”, continuará la problemática actual y la empresa corre el riesgo de desaparecer, porque en el actual mundo globalizado, las empresas que no mejoran e innovan no están en condiciones de competir.

Según datos obtenidos en la Cámara de Comercio de Zaruma, de las 16 Microempresas existentes en el cantón, hasta el año 2013, 6 han desaparecido del mercado local debido a la poca rentabilidad, entre ellas están 3 microempresas productoras de dulce de leche, 2 microempresas productoras de prendas de vestir y microempresa dedicada a la producción de café. De ahí nace la importancia de la presente investigación, con el fin de evitar que una empresa más cierre sus puertas, incrementando el desempleo en la ciudad.

Con la implementación de la propuesta se pretende dar cambios positivos y beneficiar a diversos ámbitos: La gerencia de la empresa, será dotada de una estructura organizativa que le permita llevar una adecuada administración, tener un control sobre las diferentes áreas y poder permanecer en un mercado competitivo; por su parte, los empleados tendrán un mayor conocimiento de sus actividades y por ende un mejor desempeño laboral; los clientes recibirán un mejor producto; al sector estudiantil les servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones, y en general, beneficiará a la población zarumeña porque contará con una empresa más competitiva que genere mayores ingresos y más fuentes de trabajo.

Todos estos cambios le permitirán a la empresa, cumplir con su misión de permanecer con eficiencia y eficacia en el mercado del cantón Zaruma y de toda la provincia de El Oro, produciendo y comercializando ropa de calidad.

La ejecución del presente trabajo de investigación se justifica por ser parte del Programa Nacional de Investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la UTPL, a través de dicho programa la universidad busca impulsar los procesos de transferencia de tecnología en que deben inmiscuirse la universidad ecuatoriana para coadyuvar al desarrollo de las empresas tanto públicas como privadas del país. Así mismo, la presente investigación se respalda con la consecución del Objetivo No. 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir, que dice: “Impulsa la transformación de la matriz productiva”

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión por procesos para la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” de la ciudad de Zaruma, tomando en cuenta las necesidades de la organización, con el fin de lograr un desarrollo sostenido e incrementar su nivel competitivo.

1.3.1 Objetivos Específicos.

- Identificar los diferentes procesos y recursos de la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño”.
- Diseñar el mapa de procesos que le permita a la organización utilizarlo como una herramienta para alcanzar sus objetivos.
- Describir los procesos y las actividades respectivas.
- Establecer indicadores de gestión.

1.4 Alcance.

El presente trabajo investigativo analiza los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, ubicada en la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro, durante los meses de junio – agosto del 2014.

1.5 Limitaciones.

Durante el desarrollo del presente trabajo de fin de titulación no se dieron inconvenientes para la ejecución de la propuesta de mejoramiento de los procesos, muy por el contrario existió siempre la apertura total por parte del Gerente de la empresa, él al igual que los empleados siempre brindaron su aporte y colaboraron en el levantamiento de la información, esto facilitó la identificación y secuencia de los procesos y su posterior mejoramiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión por procesos en las empresas.

A través de la gestión por procesos se percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que ayudan a incrementar la satisfacción del cliente y lograr los objetivos estratégicos del negocio, agregando valor.

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Pérez, 2007, pág. 82).

En base a la gestión por procesos, se tiene claro qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. “La gestión por procesos permitirá obrar sobre las posibilidades que deseen descubrir cuando intenta mejorar, puesto que una mejora lleva hacia otra” (Molina Torres, 2010, pág. 2).

La gestión por procesos ayuda a lograr los objetivos estratégicos del negocio, agregando valor. Agregar valor significa hacer algo más útil, por el contrario a los procedimientos y registros burocráticos que simplemente agregan costos si ser útiles, y no agregan valor al producto o servicio para el consumidor o cliente.

2.1.1 Procesos.

Un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2005, pág. 2). Es decir, que los elementos de entrada para un proceso, son resultados de otros procesos. Los procesos mal definidos o no identificados es la mayor causa del fracaso en las empresas.

No se puede confundir proceso como procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de instrucciones y reglas que establecen la forma de proceder o de actuar para conseguir ciertos resultados. Mientras que un proceso define qué es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo. También es importante conocer que no todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso, debe cumplir con ciertos criterios como:

- La actividad contiene entradas y salidas, es posible identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad tiene una misión u objetivo claro.
- La actividad se descompone en tareas u operaciones.
- Es posible asignar a una persona la responsabilidad del proceso.

2.1.2 Mapa de procesos.

“Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión” (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pág. 30). A través de este recurso, se refleja los procesos identificados y su interrelación. Es fundamental el uso de esta herramienta dentro de la gestión de procesos.

Con el mapa de procesos se ofrece una visión general del sistema de gestión. Ahí se representan los procesos que componen el sistema, así como también sus principales relaciones. Dichas relaciones se señalan mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

En una organización el número de procesos puede variar, esto depende del enfoque de la persona que esté diseñando o analizando el sistema. Un factor muy importante que se debe tomar en cuenta a la hora de establecer el número de procesos que integran el sistema, es la estructura organizativa existente. Al momento de definir la estructura de procesos, es importante elegir un tamaño de procesos que permita encontrar un único responsable de cada proceso. “A través del mapa de procesos la incertidumbre desaparece y es posible conducirse con mayor precisión” (Medina Giopp, 2005, pág. 169).

Los mapas de proceso permiten la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una empresa u organización, y que pueden ser identificadas como procesos, desde la identificación o diagnóstico de sus necesidades hasta la evaluación de si éstas son o no son satisfechas. El mapa de procesos establece también las conexiones entre los diversos tipos de procesos existentes en la organización.

2.1.3 Objetivos de la gestión por procesos.

La gestión por procesos tiene como objetivo:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad
- Mejorar la calidad
- Acortar los tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega del producto y/o servicio.

Estos objetivos puede ser tomados en cuenta en forma selectiva, pero existen casos donde se acometen en forma conjunta, dada la relación que existe entre ellos. “Para entender la productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema” (Mariño, 2003, pág. 85).

2.1.4 Pasos de la gestión por procesos.

Son varios los pasos que se tiene que seguir para la implementación de una gestión por procesos:

- La identificación y secuencia de los procesos.
 - La descripción de cada uno de los procesos.
 - El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
 - La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.
- (Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pág. 23).

Es importante seguir cuidadosamente cada uno de los pasos establecidos para que los resultados del nuevo modelo de gestión sean positivos.

2.1.5 Beneficios de la gestión por procesos.

Son muchos los beneficios que puede aportar la gestión por procesos en una empresa, principalmente permite un desarrollo adecuado y una consecución plena de sus actividades; así mismo ayuda a establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto; comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atacar los problemas desde su raíz; define las responsabilidades de un modo sencillo y

directo (asignando responsables por procesos y por actividad); fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión. “Una gestión por procesos evita la “departamentalización” de la empresa, facilitando la mejora continua (gestión del cambio)” (Alabarta, Martínez, & Martínez, 2011).

2.1.6 Principios de la gestión por procesos.

La gestión por procesos se fundamenta en la aplicación de varios principios que constituyen los lineamientos para su ejecución:

- En todo tipo de empresa existen procesos, aunque en algunos casos no son identificados ni definidos formalmente.
- A través de los procesos se pone de manifiesto todo lo que la empresa realiza y como lo realiza.
- Las diferentes actividades que se realizan en una empresa pueden ser incluidas en un proceso específico, por lo tanto, deben ser excluidas de otro.
- No existe cliente, sin la existencia de un servicio o producto.
- No existe un servicio o producto, sin un proceso de por medio.

2.1.7 Herramientas empleadas en la gestión por procesos.

Existe una gran variedad de herramientas que se pueden emplear para la gestión por procesos “hay herramientas sencillas y complejas” (Mariño, 2003, pág. 16). Cualquier herramientas, ya sea sencilla o compleja, se convierte en algo útil al momento de medir, analizar y mejorar los procesos de la organización. Éstas son algunas de las herramientas:

- Diagrama de correlación
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efecto / Ishikawa
- Diagrama de árbol
- Estratificación
- Histograma
- Hoja de control o de incidencias
- Gráfico de control estadístico / CEP

Otras herramientas son:

- Benchmarking
- Brainstorming
- Diagrama de relaciones
- Diagrama de decisiones de acción
- Diagrama de afinidades
- Análisis de valor
- Análisis modal de fallos y efectos / AMFEC
- Simplicidad de diagramas de flujo
- Despliegue de la función de calidad / QFD
- Diseño de experimentos / DDE

2.1.8 Metodología para la mejora de procesos.

Para mejorar los procesos de una empresa, son varios los métodos existentes. (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, págs. 36-45) señalan que para realizar una mejora en los procesos es conveniente seguir los siguientes pasos:

2.1.8.1 Fase I.- Organización para el mejoramiento de los procesos.

Aquí se incluyen aquellas actividades que están orientadas a la organización y preparación de la logística previa para el avance hacia las etapas siguientes como son: reconocimiento, análisis, seguimiento, medición y mejora de los procesos. Las actividades de esta fase son:

- Definición del equipo de mejora
- Entrenamiento a ejecutivos
- Comunicación de las metas a los colaboradores
- Revisión de la estrategia de la empresa.
- Designación de los responsables de cada proceso
- Selección de los procesos críticos para la empresa.
- Selección del equipo de mejoramiento de los procesos.

2.1.8.2 Fase II.- Comprensión de los procesos.

Comprender los procesos es el reconocimiento formal de los mismos que actualmente se llevan a cabo en la empresa. Entre las actividades que se realizan en esta fase están:

- Definición de la misión de los procesos
- Definición de los límites del proceso
- Recopilar datos del proceso
- Diagramar el proceso
- Actualizar la documentación del proceso.

2.1.8.3 Fase III.- Análisis de los procesos.

Esta fase se enfoca en el mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos de la empresa e involucra lo siguientes:

- Identificar las oportunidades de mejoramiento como errores y repetición del trabajo, alto costo, mala calidad, demoras prolongadas y acumulación de tareas.
- Eliminar la burocracia
- Eliminar las actividades que no aporten valor a la empresa.
- Eliminar los errores del proceso
- Eficiencia en el uso de los equipos
- Simplificar el proceso
- Reducir el tiempo del proceso
- Estandarizar los procesos
- Automatizar el proceso
- Designar responsables
- Documentar el proceso

2.1.8.4 Fase IV.- Mediciones y controles de los procesos.

Esta fase corresponde la ejecución del sistema de control del proceso, el mismo que permitirá obtener un mejoramiento progresivo, para ello se requiere las siguientes acciones:

- Aplicar mediciones del proceso
- Definir los objetivos de mejoramiento.
- Identificar un sistema de realimentación del proceso
- Verificar el proceso de manera periódica.

2.1.8.5 Fase V.- Propuesta de mejora de procesos.

Al final se diseña la propuesta del proceso mejorado, donde se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación de oportunidad del proceso
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción de mejoramiento del proceso
- Responsable de la mejora
- Plazo de cumplimiento
- Indicador de cumplimiento de la mejora

2.1.9 Tipos de procesos.

2.1.9.1 Procesos clave.

Son también denominados “operativos” y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de comercialización, entre otros. Los procesos claves intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la empresa.

“Los procesos clave son aquellos que agregar valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, componen la cadena de valor de la organización” (Mariño, 2003, pág. 87). También son considerados procesos claves, aquellos que, aunque no agregan valor al cliente, consumen muchos recursos.

2.1.9.2 Procesos estratégicos.

Son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto. “Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios” (Mariño, 2003, pág. 87)

2.1.9.3 Procesos de apoyo.

Son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos claves se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística. Identificar qué tipo de procesos existe en la empresa, permitirá establecer cuál es la configuración del sistema para trabajarlos de manera adecuada.

2.1.10 Desagregación de procesos.

Una vez que se han identificado los principales procesos, la segunda actividad es su clasificación de acuerdo al mapa general de los mismos. Esto es posible desagregando cada proceso principal en los subprocesos que lo constituyen.

Los procesos se pueden desagregar en: macro proceso, proceso, subproceso y actividades.

2.1.10.1 Macro proceso.

Es el conjunto de procesos interrelacionados y con un objetivo general común.

2.1.10.2 Proceso.

Están comprendidos dentro de los macro procesos, entendiéndose como un conjunto de actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

2.1.10.3 Subprocesos.

Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

2.1.10.4 Actividades.

Son la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Es muy importante que los procesos con los que se trabaje estén debidamente codificados para su fácil identificación. Para la codificación de los procesos, generalmente, se utilizan códigos alfanuméricos con el objetivo de dar el mismo grado de importancia a cada uno de ellos.

2.1.11 Fases de la gestión de procesos.

En la mejora de los procesos se distinguen dos fases: la estabilización y la mejora de los procesos.

- La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
- La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

2.1.12 Estructura aplicable para el modelo de procesos.

2.1.12.1 Descripción de procesos.

Cada proceso se describe en un procedimiento único que incluye el diagrama de flujo del proceso. Para comprender mejor los diagramas de flujo y definir con mayor claridad y precisión los procesos es importante realizar una descripción detallada donde se incluya la misión del proceso, el alcance, los responsables del proceso y los registros.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. La descripción se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión de procesos (Martínez Villaverde, 2006, pág. 20).

Un proceso debe ser descrito desde las actividades mediante un diagrama de bloque del proceso; y la descripción de las características del proceso mediante la ficha del proceso.

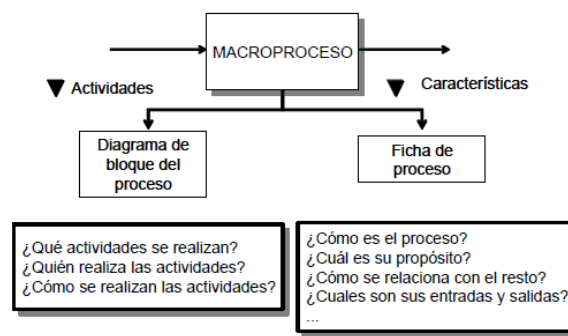


Figura 1: Descripción de procesos

Fuente: <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5057>

2.1.12.2 Descripción de las actividades (Modelo IDEFO).

IDEFO es el modelo de lenguaje para el análisis e intercambio de información, mediante el uso de diagramas de bloque. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en conjunto, ya que permite una percepción visual de flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo ENTRADAS, SALIDAS, CONTROLES y MECANISMOS.

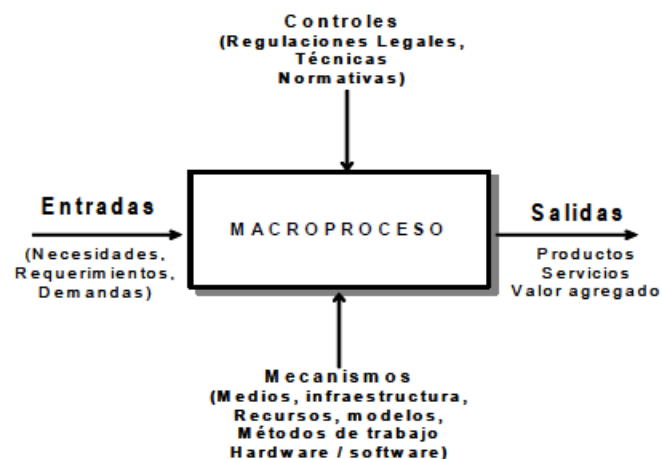


Figura 2: Modelo IDEFO

Fuente: (Carballo, 2008, pág. 386)

Las ENTRADAS constituyen la información, insumos o materia prima que se utiliza para producir las salidas de la actividad. “La entrada es transformada por la actividad” (Carballo, 2008, pág. 387).

Las SALIDAS son los productos y/o servicios generados por el proceso. Corresponde también a los subproductos y/o entregables del proceso.

Los CONTROLES son las restricciones que afectan a un proceso. “Los controles regulan la producción de las salidas a partir de las entradas, tiene relación con los reglamentos, las leyes y/o disposiciones, normas y especificaciones técnicas” (Carballo, 2008, pág. 387).

Los MECANISMOS se refieren a los recursos tangibles como intangibles que se requieren para la ejecución de la actividad.

2.1.13 Eficiencia, eficacia y efectividad de procesos.

2.1.13.1 Eficiencia de procesos.

Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se elimina falencias y/o errores en búsqueda de efectividad. La eficiencia indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.

2.1.13.2 Eficacia en los procesos.

Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos y resultados deseados por parte del cliente.

2.1.13.3 Efectividad de los procesos.

Se refiere a la forma acertada en que se cumplen los requerimientos de los clientes finales.

2.1.14 Control de procesos.

Es importante controlar los diferentes procesos que se dan en la empresa, comparándolo con los objetivos y metas fijados; al controlar los procesos se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo.

Para saber si un proceso se encuentra bajo control debe ser entendido por todas las personas involucradas; documentado, es decir, contener diagramas de flujo del proceso incluyendo las posibles interrelaciones; y además debe ser medido, de manera que se pueda conocer su rendimiento (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997).

2.1.14.1 Beneficios del control de los procesos.

Entre los beneficios que permite el control de procesos son los siguientes:

- Acelera la tasa de mejora
- Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de las de gestión.
- Reduce el margen de error en los procesos de toma de decisiones.
- Hace posible la identificación de las interrelaciones con otros procesos.
- Disminuye los costes por reprocesado o fallo, debido a que se obtiene mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación.
- Mejora la comunicación e interacción entre todos los involucrados en el proceso.
- Incrementa la satisfacción del cliente final.

2.1.15 Diagrama de flujo.

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 97). Los diagramas de flujo son importantes porque permiten obtener información de la situación actual como parte de la recolección de datos, unirse para generar posibles mejoras, organizar la transferencia para documentar un determinado proceso, coordinar pruebas piloto.

La simbología de los diagramas de flujo es:

Tabla 1. Simbología para un Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Proceso	Denota cada una de las actividades que se deben llevar a cabo.
	Documento	Muestra que el proceso requiere de un documento.
	Flujo de proceso	Permite identificar a donde va cierta actividad dentro del proceso.
	Conector	Muestra al existencia de una conexión entre diferentes segmentos del proceso.

	Inicio - fin	Define en donde se inicia y concluye el proceso.
	Decisión	Indica que en ese punto del proceso se debe tomar una decisión.

Fuente: (Mariño, 2003)

2.1.16 Indicadores de desempeño de procesos.

“El indicador es la representación cuantificada de una información a través de signos, señales, marcas o muestras de algún proceso, poniéndose en evidencia sus particularidades, siendo la forma más conveniente para evaluar, de manera objetiva, los cambios” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 111).

Para tener un buen indicador de desempeño, estos deben reunir las siguientes características básicas:

- Medibles, con el fin de verificar su grado de cumplimiento, la medición puede ser cualitativa o cuantitativa.
- Disponibles, es decir, deben estar en algún sistema de información, o a su vez, alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para emplearlo como instrumentos de evaluación, frecuencia, agregación o desagregación y cobertura.
- Determinantes, deben ser configurados de tal manera que sean los que mejor expresen la naturaleza del resultado objeto de medida.

2.1.16.1 Objetivos de los indicadores de procesos.

Según lo señalan (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, págs. 112-113), los indicadores de gestión de los procesos persiguen los siguientes objetivos:

- Garantizar la producción de información confiable.
- Propender el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Evitar errores
- Garantizar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión

- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación.

2.1.16.2 Tipos de indicadores.

- **Indicadores de efectividad.-** Corresponde a la gestión efectiva en cuanto a la consecución adecuada de resultados en términos de calidad y satisfacción del cliente.

Efectividad = Recursos utilizados / Recursos presupuestados

- **Indicadores de evaluación.-** Se refiere al rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo; Evaluación del proceso de Gestión Administrativa.

- **Indicadores de eficiencia.-** Se relaciona con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: tiempo para la entrega de pedidos.

Eficiencia = Recursos utilizados / Recursos presupuestados

- **Indicadores de eficacia.-** Es hacer efectivo un intento o propósito. Estos indicadores están relacionados con los ratios que indican la capacidad o acierto en la consecución de trabajos y/o tareas.

Eficacia = Resultados obtenidos / Resultados requeridos

- **Indicadores de gestión.-** Se refiere a establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Estos indicadores están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

2.1.16.3 Pasos para la elaboración de indicadores.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son sencillas, entre los pasos a seguir están:

- Definir los atributos importantes
- Evaluación de los medidores o indicadores propuestos

- Comparar contra el conjunto de indicadores o medidores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

“Los atributos son las características o cualidades que diferencian a los indicadores entre sus semejantes, determinando su particularidad” (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997, pág. 115). Para hacer crecer a una empresa y ganar mercado, es necesario establecer indicadores de gestión de los procesos, con el fin de saber si se está en lo correcto o en qué instancia del proceso se debe mejorar.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA UTILIZADA PARA MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La empresa JJ Sport Moda y Diseño se dedica a la producción y comercialización de prendas de vestir. Como se muestra en la figura 6 que consta en el Capítulo V, en la organización se identifican claramente los procesos estratégicos, operativos y de soporte; sin embargo, estos procesos no se gestionan correctamente, siendo una de las causas del limitado desarrollo empresarial, debido a que la organización no tiene implantado un sistema de gestión por procesos.

Tomando en cuenta estas consideraciones, en la presente investigación se realizó un análisis completo de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, haciendo uso de cuatro fases progresivas, mediante las cuales fue posible identificar las causas que se deben atacar para mejorar los procesos y por ende el desarrollo de la empresa.

El análisis de los procesos se lo realizó empleando la siguiente metodología:

- Identificación y secuencia de los procesos
- Descripción de los procesos
- Seguimiento y medición de los procesos
- Mejoramiento de los procesos

3.1 Identificación y secuencia de los procesos.

Con el fin de identificar los procesos y conocer la secuencia de los mismos, primeramente se mantuvo una reunión entre el gerente – propietario, jefe de producción y la maestrante, en base a ello se diseñó primeramente el mapa general del procesos de la empresa. Éste *panel de expertos*, a su vez se constituyó en el equipo técnico de trabajo para colaborar en la propuesta para mejorar los procesos.

Para elaborar el mapa de procesos, inicialmente se diseñó el organigrama estructural de la empresa (figura 3, del Capítulo Cuatro), para ello se recurrió a las siguientes técnicas de investigación: análisis documental y observación directa. Al elaborar el organigrama estructural fue posible identificar las áreas funcionales de la organización, se efectuó el análisis respectivo y se llegó a un consenso sobre el mapa general de procesos.

El equipo técnico fue el encargado de construir la representación gráfica y las interrelaciones de los procesos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño. Al final se identificaron ocho procesos en total, mismos que fueron clasificados de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos

- Planificación estratégica de la empresa
- Investigación de mercados

Procesos Operativos

- Abastecimiento de materia prima
- Planificación de la producción
- Producción de prendas
- Ventas y distribución de prendas

Procesos de Soporte

- Financiero y contable
- Recursos humanos

3.2 Descripción de los procesos.

Para la descripción de los procesos se partió del mapa de procesos propuesto en la fase anterior, seleccionando los procesos operativos de la empresa para ser estudiados posteriormente, mediante mediciones y seguimientos periódicos.

Esta fase se ejecutó haciendo uso de dos herramientas claves de la gestión de procesos como son:

- Diagrama de flujo del proceso
- Ficha técnica del proceso

Estas dos herramientas: diagrama de flujo del proceso y ficha técnica del proceso fueron levantadas para los procesos del nivel operativo de la empresa, es decir:

- Proceso de planificación de la producción (PO-PP-01)
- Proceso de abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02)
- Proceso de producción de prendas de vestir (PO-PPV-03)
- Proceso de ventas y distribución de prendas de vestir (PO-VD-04)

Para los diagramas de flujo se empleó la nomenclatura ANSI (American National Standards Institute), y se elaboró un diagrama de flujo para cada proceso, en el cual se representó gráficamente las actividades de cada uno de los procesos estudiados.

Por su parte, en la ficha del proceso se realizó la explicación técnica de cada uno de los procesos incluyendo:

- Naturaleza del proceso
- Objetivos
- Alcance del proceso
- Responsable del proceso
- Entradas del proceso
- Salidas del proceso
- Clientes del proceso
- Proveedores del proceso
- Variables de control
- Indicadores del proceso y producto

3.3 Seguimiento y medición de los procesos.

El seguimiento y la medición de los procesos se realizaron a los cuatro procesos operativos que fueron mencionados anteriormente; y en esta fase se efectuó lo siguiente:

- Determinación de indicadores
- Control de los procesos

Los indicadores fueron determinados con el fin de medir la gestión de cada uno de los procesos, quedando definidos así:

Proceso de planificación de la producción

- Índice de planificación de la producción

Proceso de abastecimiento de materia prima

- Índice de abastecimiento de materia prima

Proceso de producción de prendas de vestir

- Índice de producción

Proceso de ventas y distribución de prendas de vestir

- Índice de despacho de prendas

El control de los diferentes procesos se efectuó mediante el levantamiento de datos, en función de los indicadores establecidos. Para recopilar la información se establecieron ciertos registros, cuyos datos obtenidos fueron procesados y analizados.

3.4 Mejoramiento de los procesos.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores, se estableció la propuesta de mejora de cada uno de los procesos evaluados. La propuesta ha sido elaborada en base a una ficha de mejoramiento del proceso, misma que contiene los siguientes datos:

- Oportunidades de mejora del proceso
- Correcciones inmediatas al proceso
- Plan de acción para el mejoramiento del proceso
- Responsable del mejoramiento del proceso
- Plazo para el cumplimiento de la mejora
- Indicador del cumplimiento de la mejora

A través de la evaluación que se efectuó a cada proceso, fue posible detectar las falencias y/o debilidades de los mismos, tomando en cuenta el cumplimiento de los indicadores establecidos. En base a las falencias encontradas, se establecieron las alternativas de solución para mejorar los procesos en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO

4.1 Diagnóstico situacional.

4.1.1 Antecedentes de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.

Eran los años 93 y 94 y el señor Jaime René Armijos Mendoza estaba dedicado a comercializar ropa colombiana que luego distribuía en Zaruma y la provincia. Fue Medellín, conocida como la capital colombiana de la moda, la que motivó a dedicarse a la industria de la confección. Y manos a la obra, con el apoyo de su hermana Luisa profesional en corte y confección, arrancó el proyecto en el año 1997.

Según lo asevera el gerente – propietario del local, el señor Jaime René, empezaron con tres máquinas de segunda mano y cuatro operarias, producían 18 camisas al día. Le fue muy duro al inicio porque, aunque la hermana conocía de corte y confección, les faltaba mucho en el área de acabados, insumos, no sabían a quién comprarle la tela, los botones, etc.

Esto se agravó porque habían empezado en la peor época, recién el país se dolarizaba, existía una incertidumbre en todos los mercados, había también el ingreso de ropa de Colombia y de Perú que en ese tiempo era mucho más intenso.

Pero el propietario no se rindió fácilmente, no perdió el ánimo. La empresa mejoró la oferta y la producción de ropa que estaba dirigida a un mercado económico. La redirigió al consumidor de clase media, diversificó la producción, y con la ayuda de su hermano menor Javier Armijos en el área de ventas, se dieron cambios positivos y poco a poco fue creciendo. Hoy la empresa trabaja con 15 operarias, máquinas modernas y se fabrica entre 150 y 200 prendas a la semana (camisas, camisetitas y blusas).

4.1.2 Misión de la empresa.

La empresa JJ Sport Moda y Diseño tiene como misión permanecer con eficiencia y eficacia en el mercado del cantón Zaruma y de toda la provincia de El Oro, produciendo y comercializando ropa de calidad.

4.1.3 Visión de la empresa.

La visión de JJ Sport Moda y Diseño es “lograr un desarrollo sostenido y crecer en forma permanente en el mercado local, provincial y nacional, ofreciendo productos de excelente calidad que abastezcan a todo el mercado de nuestra provincia”.

4.1.4 Objetivos empresariales.

JJ Sport Moda y Diseño tiene los siguientes objetivos empresariales:

1. Distribuir prendas de vestir de excelente calidad y a precios módicos.
2. Alcanzar la complacencia y aceptación del producto ofrecido al cliente.
3. Proyectar la apertura de nuevos mercados ofreciendo un producto de calidad

4.1.5 Estructura administrativa y funcional de la empresa.

La estructura administrativa y funcional de JJ Sport Moda y Diseño es la que se describe a continuación:

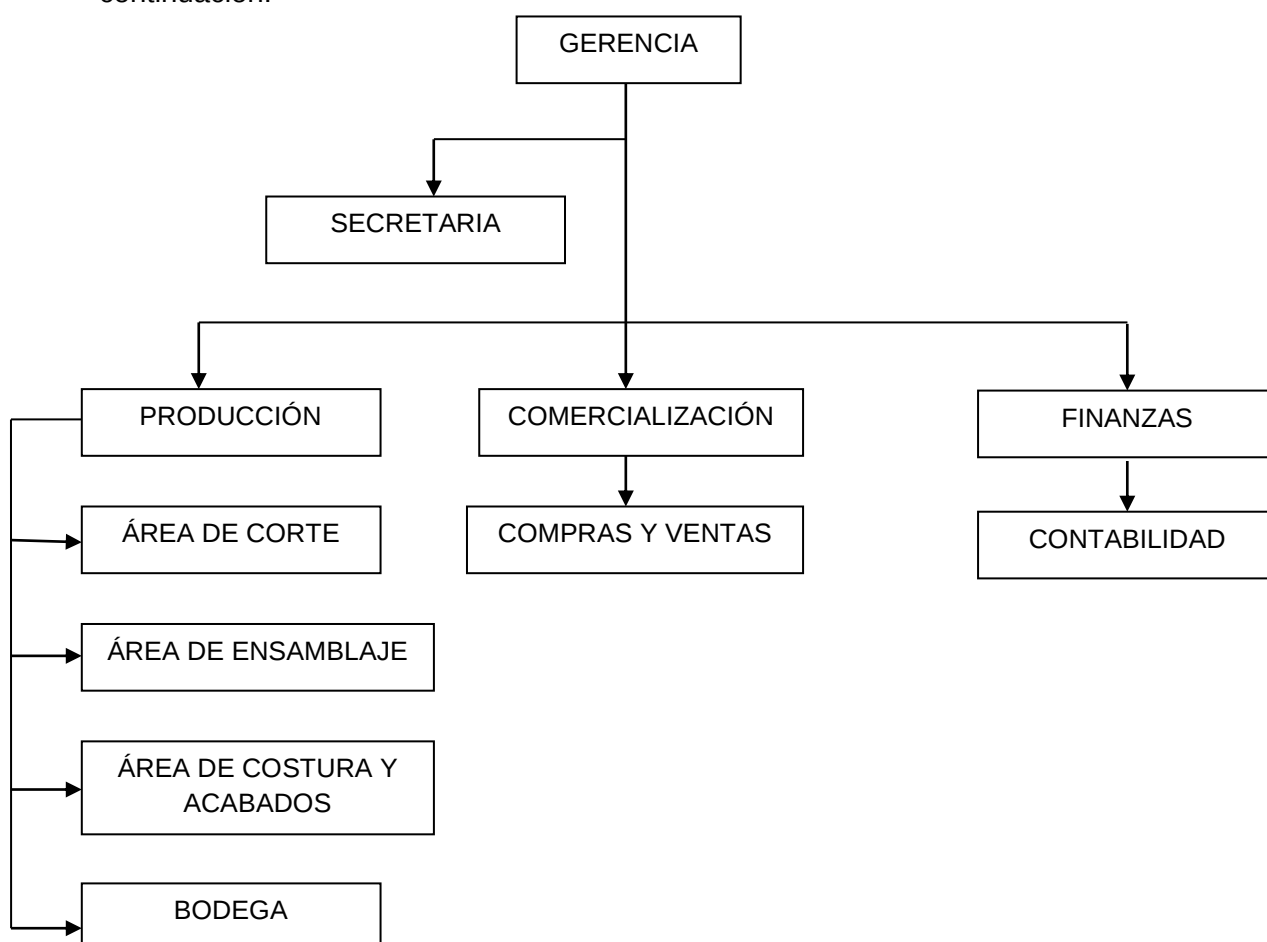


Figura 3: Organigrama estructural

Fuente: Gerente de la empresa JJ Sport Moda y Diseño

Tal como se observa en el organigrama estructural de la empresa, existen varias áreas funcionales, en cada una de las cuales se desarrollan actividades de naturaleza similar. Así están:

- **Área administrativa.-** Está a cargo del Gerente de la empresa, se encarga de la gestión administrativa de la organización, es la que maneja el talento humano y supervisa el normal desempeño de las actividades cotidianas.
- **Área financiera.-** Se encarga de gestionar los recursos económicos de la empresa para garantizar la eficacia de los recursos invertidos.
- **Área de producción.-** En ésta área se planifica, ejecuta y controla el proceso de producción de las prendas de vestir.
- **Área comercial.-** Tiene a cargo la promoción, venta y distribución de las prendas de vestir.

4.1.6 Recursos humanos de la empresa.

La empresa “JJ Sport Moda y Diseño” tiene los siguientes recursos humanos:

- ✓ 1 propietario
- ✓ 1 secretaria
- ✓ 1 Tesorera
- ✓ 1 bodeguero
- ✓ 1 Jefe de producción
- ✓ 3 en área de acabados
- ✓ 12 en el área de producción

4.1.7 Productos de la empresa.

La empresa JJ Sport Moda y Diseño se dedica a la producción y comercialización de las siguientes prendas de vestir:

Para caballeros:

- Camisas
- Camisetas

Para damas:

- Blusa
- Short

Para niños:

- Camisetas

4.1.8 Proveedores de la empresa.

Los proveedores de la empresa “JJ Sport Moda y Diseño” son los siguientes:

Tabla 3. Proveedores

EMPRESA	CIUDAD	DIRECCIÓN	MATERIAL
PATPRIMO	Cuenca	Galo Plaza No. 74296 y Juan Celi	Telas
PASAMAMERIA	Cuenca	Av. Huaynacapac	Telas
FABRIDOR DEL ECUADOR	Quito	Panamericana Norte Km. 6 1/2	Telas
PIZANTEX	Quito	Panamericana Norte Km. 5 1/2	Telas
PROCESOS Y COLORES	Colombia	Panamericana Norte Km. 6 1/2	Tintura, lavados
MARCAS	Quito	Yiedras 47-7-11	Etiquetas
YUKITEZ CIA. ANONIMA	Quito	Av. Eloy Alfaro	Maquinaria

Fuente: JJ Sport Moda y Diseño

4.1.9 Clientes de la empresa.

Los clientes más representativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño son los siguientes:

Tabla 4. Clientes

CLIENTE	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	TELEFONO
EINSTEIN MARTINEZ	DEPORTES MARTINEZ	SANTA ROSA	072944-635
HUMBERTO ELIZALDE	LA FERIA DE LA MODA	COCA	062-883-648

MODESTO ARMIJOS	MEGA ROPA	EL GUABO	0999495208
NESTOR VALENCIA	NOVEDADES LA ECONOMÍA	PASAJE	072931-800
SRES. QUEVAL QUEZADA	SRES. QUEVAL QUEVAL	MACHALA	072213-800

Fuente: JJ Sport Moda y Diseño

4.1.10 Infraestructura física y equipos de la empresa.

Las instalaciones de la empresa son propias, se encuentran ubicadas en el barrio Limoncito-Isidro Ayora, se cuenta con un espacio físico suficiente y los servicios básicos para el normal desarrollo de las actividades productivas y comerciales.

La Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” para su funcionamiento dispone de las siguientes áreas:

- Área de producción
- Área de acabados
- Bodega
- Área administrativa (Secretaria – Gerente)

4.1.10.1 Equipos.

Para su funcionamiento, la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” cuenta con la siguiente maquinaria:

Para el área de corte:

- 2 máquinas cortadora vertical (1 de 8” y 1 de 6”)
- 1 máquina perforadora
- 1 máquina cerradora decor
- 1 máquina ojaladora
- 1 máquina pega botones
- 1 máquina doble aguja
- 4 máquinas puntada recta
- 2 máquinas recubridoras
- 4 máquinas overlock
- 1 máquina elástica
- 2 máquina electrónica puntada recta

Para realizar los acabados, la empresa cuenta con:

- 1 máquina pulidora
- 2 equipos de planchado
- 2 fusionadoras
- 1 máquina pegadora de broches
- 1 máquina bordadora

4.1.10.2 Macrolocalización.

La Empresa “JJ Sport Moda y Diseño” está ubicada en la ciudad de Zaruma, provincia de El Oro.



Figura 4: Macrolocalización de la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño”

Fuente: <http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:AND9GcTBdWlqHhgnjMD0JOXJQgy1kiq96evWi2OvSX2MRKeA6HicJF-bfw>

La Empresa “JJ Sport Moda y Diseño se encuentra ubicada en el Barrio Limoncito, vía Zaruma – Portovelo

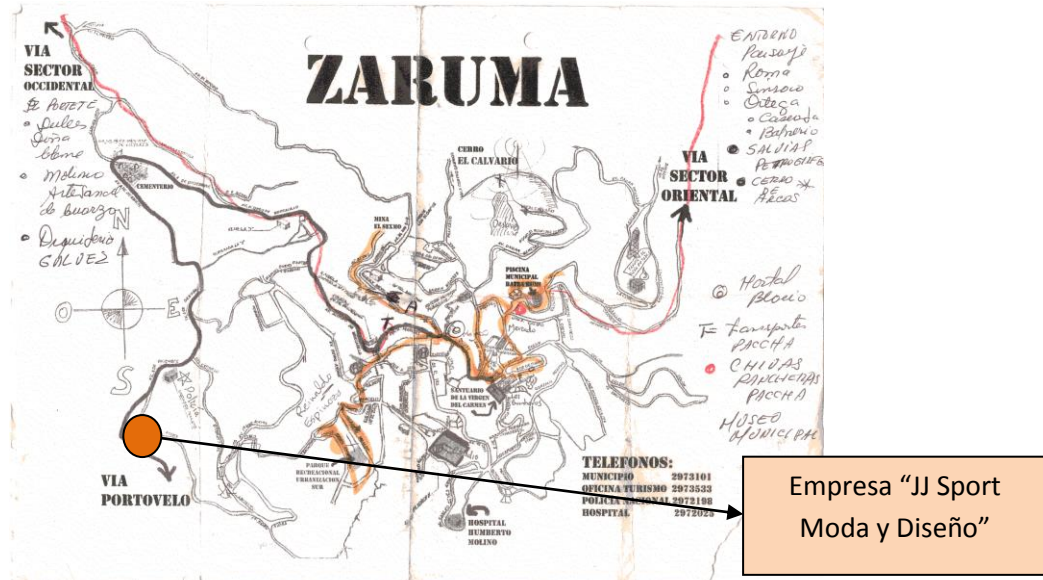


Figura 5: Microlocalización de la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño”

Fuente: http://cerrodeoro.galeon.com/mapa_zaruma.gif

CAPÍTULO V

GESTIÓN DE PROCESO DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO

La empresa JJ Sport Moda y Diseño cuenta con algunos procesos para la elaboración de las prendas de vestir para damas, caballeros y niños. En este apartado se detalla la identificación y secuencia de los procesos, mediante el mapa general de procesos, seguidamente se describen los procesos operativos, haciendo uso de una ficha técnica y el diagrama de flujo, luego se realiza la propuesta para la medición y seguimiento de los procesos en estudio, y al final se establecen las acciones para el mejoramiento de los mismos.

A pesar de que la empresa cuenta con varios procesos a nivel estratégico, operativo y de soporte, sin embargo para el presente estudio se han seleccionado solo los procesos del nivel operativo, en vista de que son quienes responden a la misión de la empresa. El estudio se lo realiza a los procesos de: abastecimiento de materia prima, planificación de la producción, producción de las prendas de vestir, venta y distribución de las prendas.

5.1 Identificación y secuencia de los procesos en la empresa JJ Sport Moda y Diseño.

JJ Sport Moda y Diseño es una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir. En base a la información obtenida en la entrevista realizada al gerente – propietario y con la participación de algunos de los empleados de la empresa se estructuró el mapa general de procesos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño. Para la elaboración del mapa general de procesos, se partió de la revisión del organigrama estructural de la empresa; así mismo la identificación de las operaciones del negocio, hizo factible organizar las actividades de manera secuencial hasta estructurar la interacción y/o relación entre ellos.

Mapa general de procesos de la JJ Sport Moda y Diseño

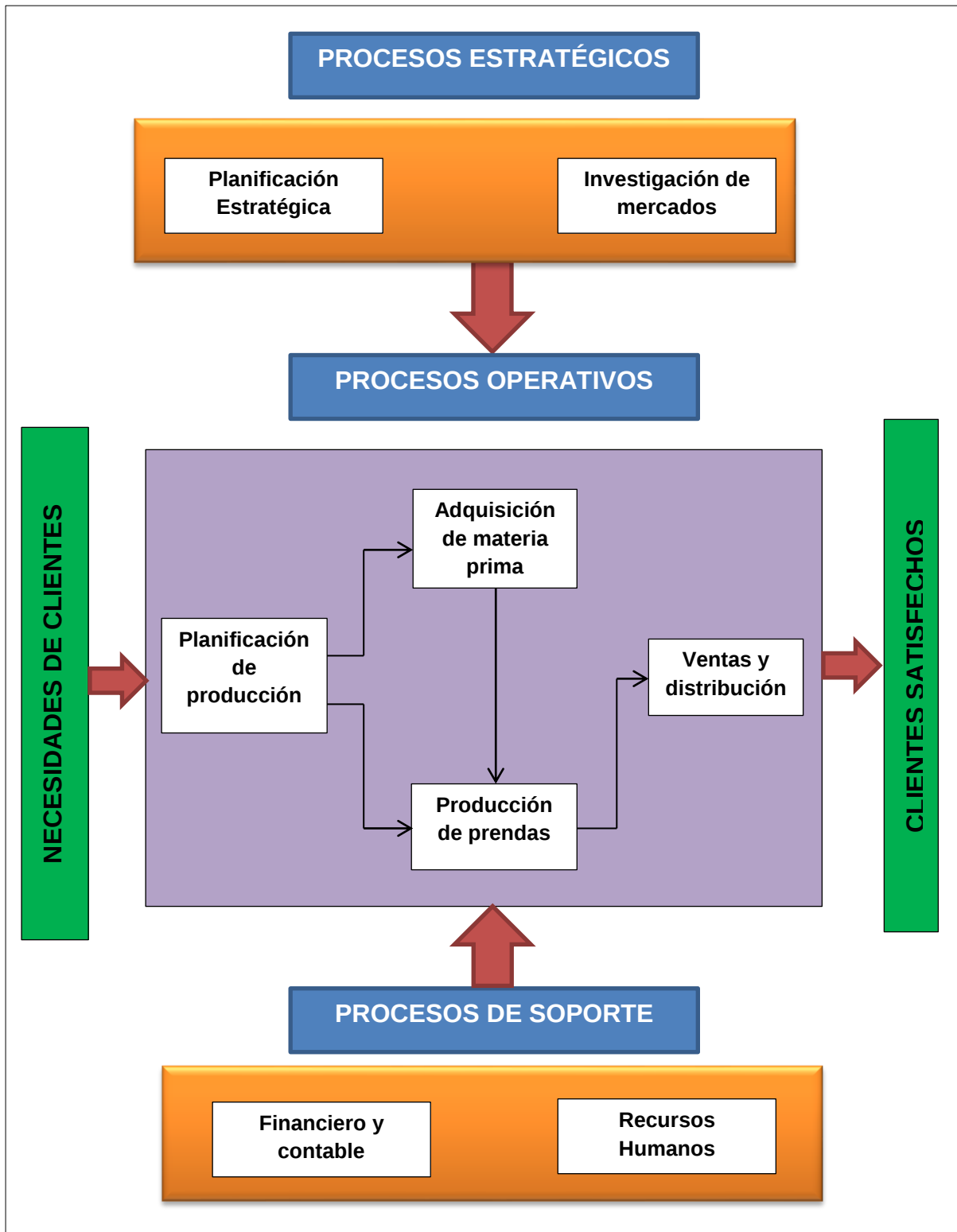


Figura 6: Mapa general de procesos

Fuente: Entrevista con el gerente, empleados

El trabajo investigativo se enfoca en el análisis, medición, seguimiento y mejora de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, mismos que se describen a continuación:

- **Proceso de planificación de la producción (PO-PP-01)**

Este proceso se encarga de planificar la producción que se realizará en la empresa, así como también de diseñar las prendas y determinar la materia prima que se requiere.

- **Proceso de abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02)**

Este proceso se encarga de realizar la adquisición de las telas, hilos, botones, cierres y más materiales que se necesitan para la producción de las prendas.

- **Proceso de producción de las prendas de vestir (PO-PPV-03)**

Este proceso se encarga de cortar, coser, realizar acabados y entregar las prendas listas para la venta. Es decir, transforma la materia prima en producto terminado.

- **Proceso de venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-04)**

Es el responsable de la venta y distribución de las prendas de vestir. Su funcionamiento está condicionado al funcionamiento del proceso de producción.

5.2 Descripción de los procesos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.

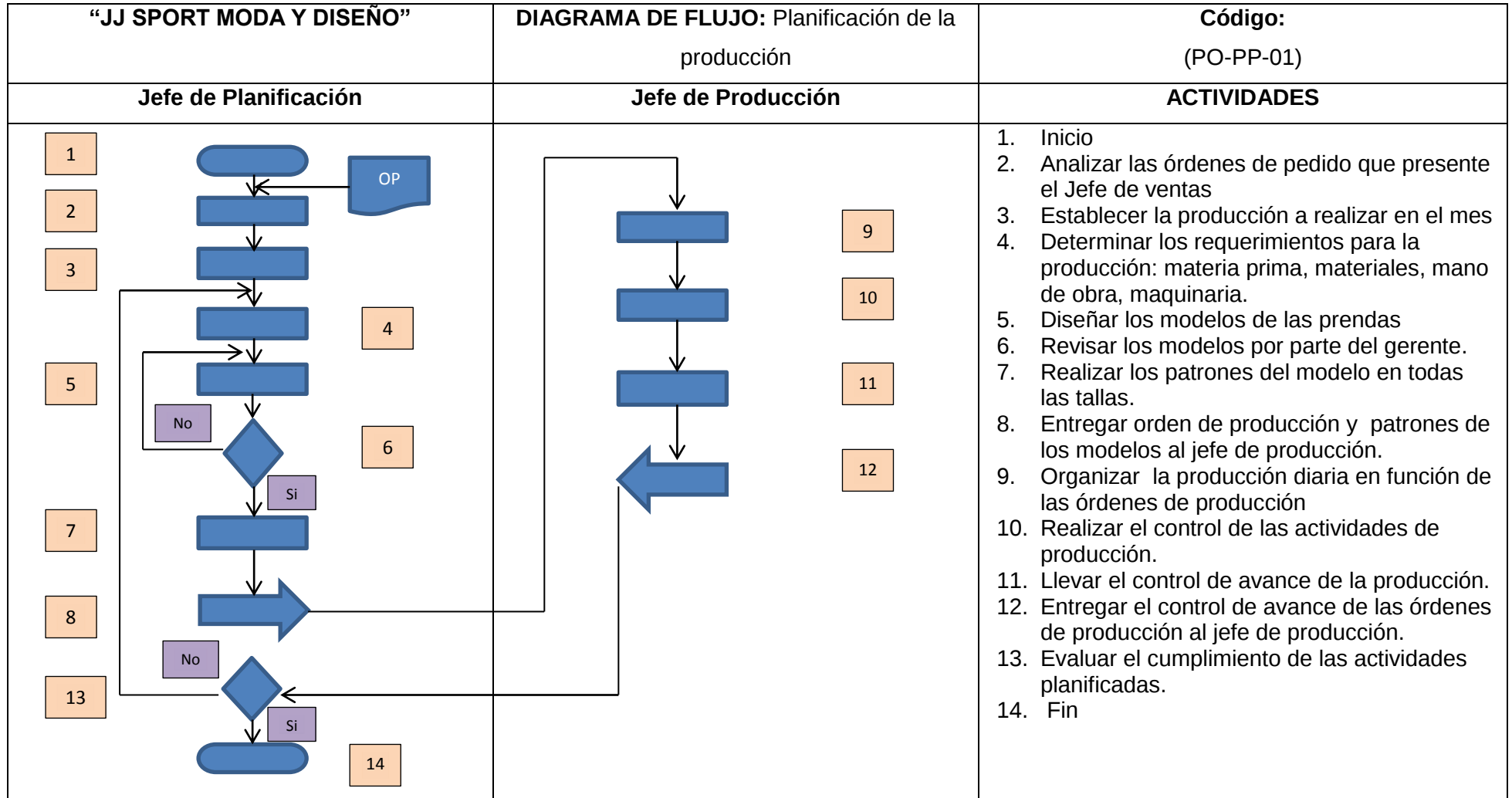
A continuación se realiza una descripción de cada uno de los procesos operativos, los cuales han sido seleccionados para el presente estudio. Para dicha descripción se emplean dos instrumentos técnicos que son:

- **Diagrama de flujo.-** Permite la representación gráfica del flujo de actividades del proceso.
- **Ficha de proceso.-** Es la representación escrita de las actividades del proceso.

5.2.1 Proceso: Planificación de la producción.

A este proceso se lo identificó con el código (PO-PP-01)

5.2.1.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de Planificación de la Producción (PO-PP-01).



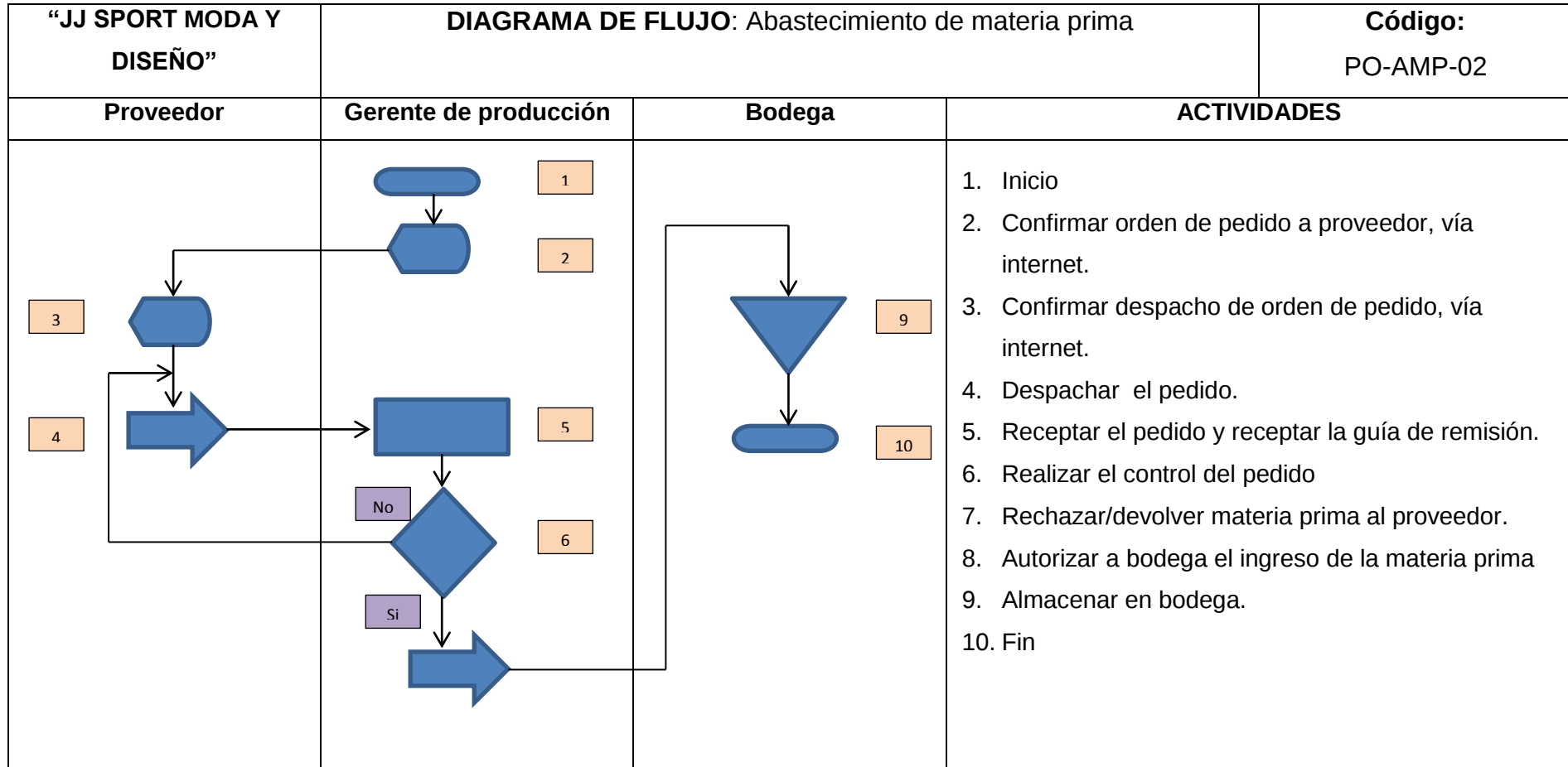
5.2.1.2 Diagrama de flujo del proceso operativo de planificación de la producción (PO-PP-01).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	FICHA DEL PROCESO: Planificación de la producción	Código: PO-PP-01	
		Páginas: 1	
MISIÓN DEL PROCESO			
“Programar la producción de la empresa, en base al trabajo coordinado con la gestión de ventas, mediante un trabajo organizado y la gestión de los recursos necesarios para la producción, tales como materia prima, insumos, mano de obra y el diseño exclusivo de la prendas”			
ALCANCE		RESPONSABLE	
Objetivo: Elaborar diseños exclusivos con tendencia a la moda Inicio: Orden de producción Concluye: Entregar órdenes de producción y patrones de los modelos.		Jefe de producción	
		ACTIVIDADES	
		Ver diagrama de flujo del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
- Órdenes de pedidos - Inventario de materia prima - Inventario de producto terminado		- Plan de producción - Órdenes de producción	
PROVEEDORES		CLIENTES	
- Bodega de materia prima - Proceso de ventas y distribución - Bodega de producto terminado		- Proceso de producción - Cliente externo	
VARIALBES DE CONTROL		INDICADORES	
- Cantidad de prendas a producir planificadas		Indicador del proceso: - Índice de planificación de la producción (No. de prendas/día promedio)	

5.2.2 Proceso: Abastecimiento de materia prima.

Este proceso ha sido designado con el código PO-AMP-02

5.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02).



5.2.2.2 Diagrama de flujo del proceso operativo de abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02).

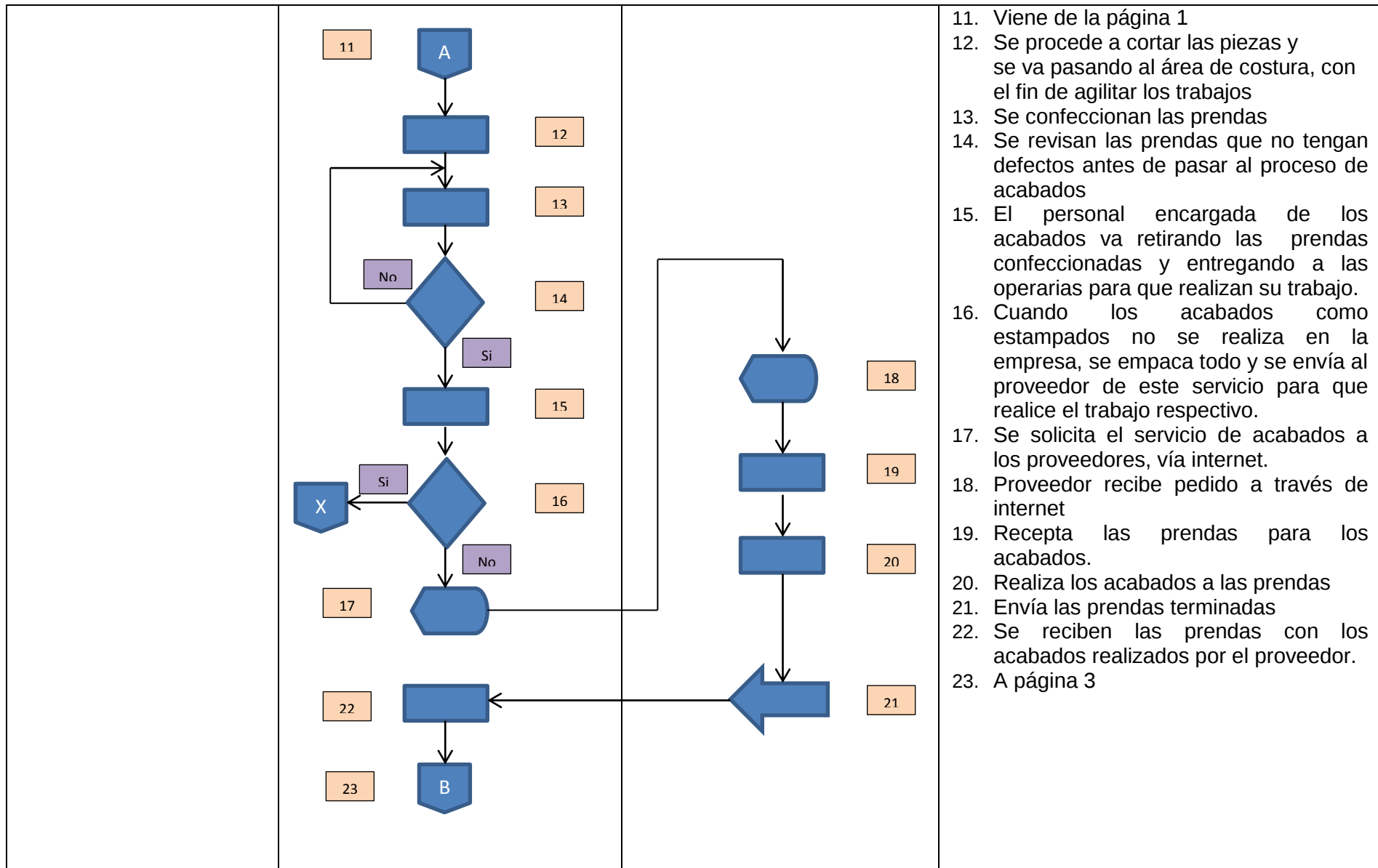
“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	FICHA DEL PROCESO: Abastecimiento de materia prima	Código: PO-AMP-02
		Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO		
“Garantizar la permanente disponibilidad de materia prima, mediante el abastecimiento de productos de calidad, considerando a los mejores proveedores”		
ALCANCE		RESPONSABLE
Objetivo: Mantener en stock materia prima para la producción Inicio: Orden de producción Concluye: Entregar órdenes de producción y patrones de los modelos.		Guardalmacén
		ACTIVIDADES
		Ver diagrama de flujo del proceso
ENTRADAS		SALIDAS
- Plan de producción (requerimiento de materia prima) - Envío de materia primera del proveedor, en base a la orden de pedido		- Hoja de recepción de la materia prima. - Kardex actualizados.
PROVEEDORES		CLIENTES
- Proceso de planeación de producción		- Proceso de producción
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES
- Cantidad de materia prima disponible		Indicador del proceso: Índice de abastecimiento de materia prima. (Stock de materias primas/salidas de materiales) -

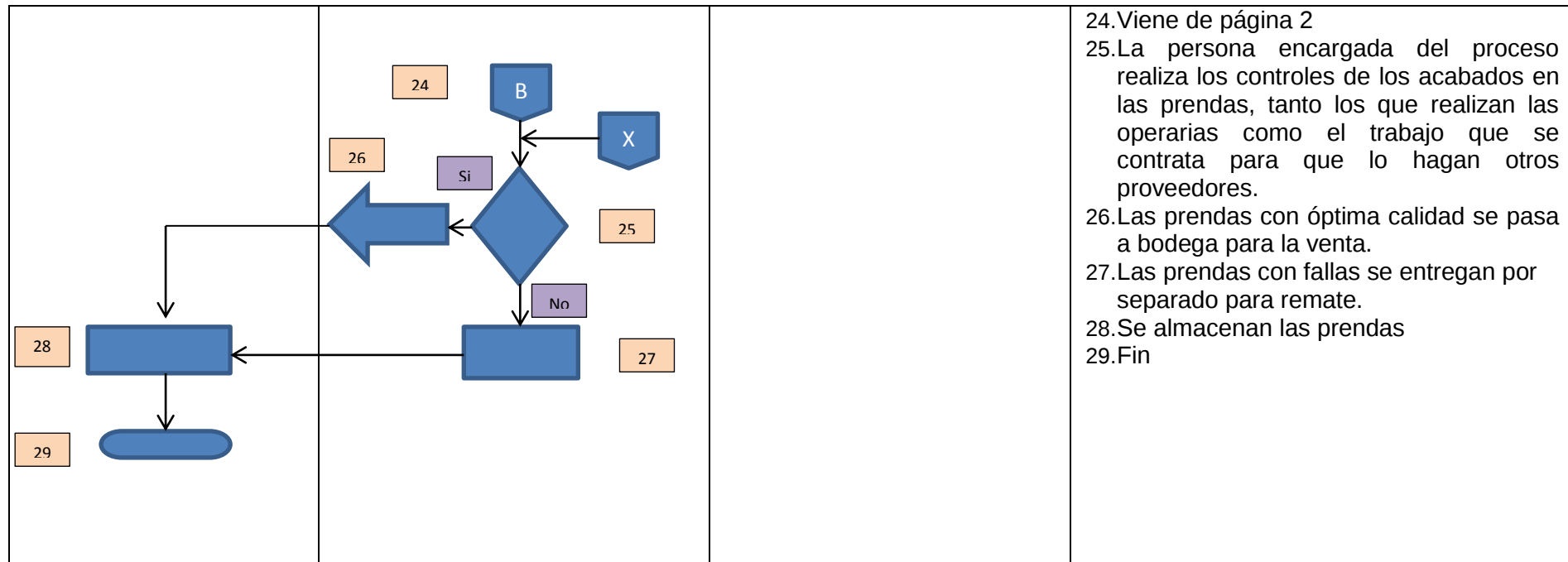
5.2.3 Proceso: Producción de las prendas de vestir.

Este proceso ha sido designado con el código PO-PPV-03

5.2.3.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de producción de las prendas de vestir (PO-PPV-03).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		FICHA DEL PROCESO: Producción de las prendas de vestir		Código: PO-PPV-03
BODEGA	PRODUCCIÓN	PROVEEDOR	ACTIVIDADES	
			1. Inicio 2. Se recepta la orden de producción y los patrones de las prendas 3. Se solicita la materia prima mediante orden de pedido. 4. Se recepta la orden del pedido 5. Se entrega la materia prima, materiales e insumos en base a la orden del pedido. 6. Se recepta la materia prima, materiales e insumos en base a la orden de pedido. 7. Se distribuye en las distintas área de producción. 8. Se realizan los trazos 9. Se realiza control de los trazos 10. A página 2	





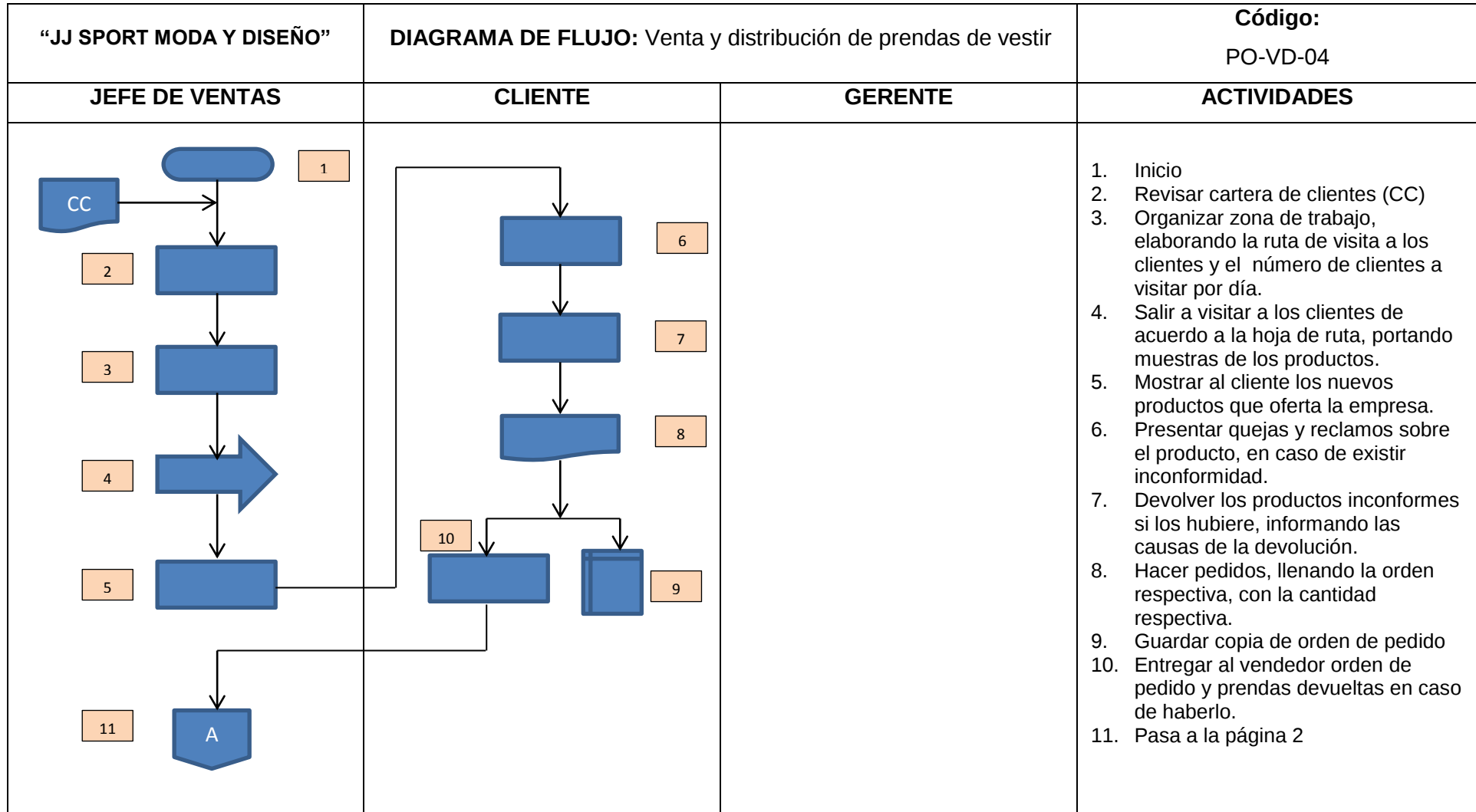
5.2.3.2 Ficha del proceso operativo de producción de las prendas de vestir (PO-PPV-03).

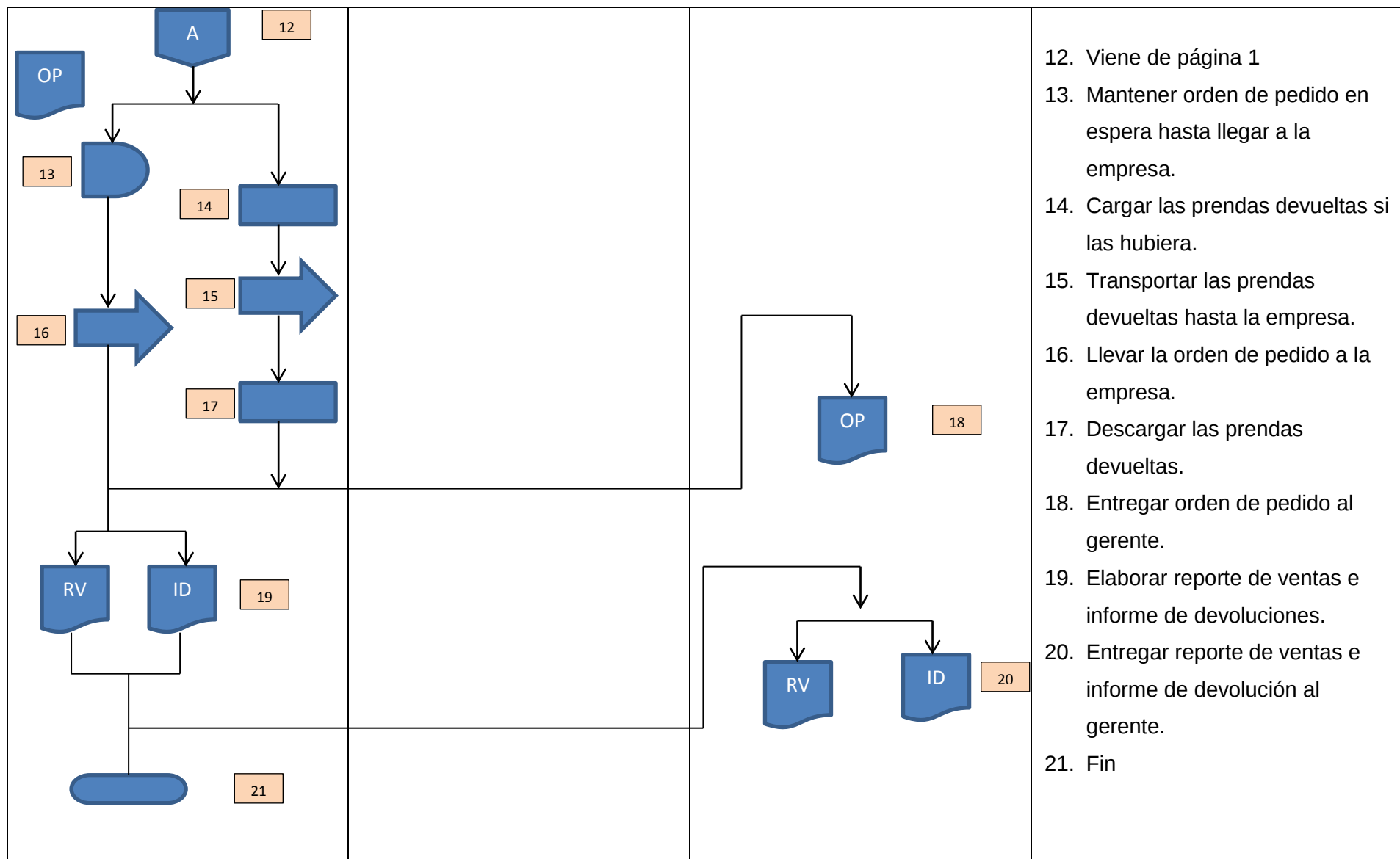
“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	FICHA DEL PROCESO: Producción de las prendas de vestir		Código: PO-PPV-03
			Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO			
“Elaborar prendas de vestir para damas, caballeros y niños, con alto niveles de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y así alcanzar una ventaja competitiva sobre nuestros competidores”			
ALCANCE		RESPONSABLE	
Objetivo: Elaborar prendas de calidad que satisfagan los gustos y necesidades de los clientes. Inicio: Orden de producción y patrones de las prendas Concluye: Almacenamiento de la prendas en bodega		Jefe de producción	
		ACTIVIDADES	
		Ver diagrama de flujo del proceso	
ENTRADAS		SALIDAS	
- Plan de producción - Patrones de las prendas - Materia prima - Materiales - Maquinaria - Mano de obra		- Prendas confeccionadas	
PROVEEDORES		CLIENTES	
- Proceso de planeación de producción - Proceso de abastecimiento de materia prima - Bodega		- Clientes externos - Proceso de ventas y distribución - Bodega	
VARIABLES DE CONTROL		INDICADORES	
- Cantidad de prendas producidas al día		Indicador del proceso: Índice de producción de prendas (No. prendas defectuosas / No. de prendas producidas)	

5.2.4 Proceso: Venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-04).

Este proceso ha sido designado con el código PO-VD-04

5.2.4.1 Diagrama de flujo del proceso operativo de venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-04).





5.2.4.2 Ficha del proceso operativo de producción de venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-04).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	FICHA DEL PROCESO: Venta y distribución de las prendas de vestir	Código: PO-VD-04
		Páginas: 1
MISIÓN DEL PROCESO		
“Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del volumen de ventas de los productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes. Brindar un servicio post venta a los clientes para dar atención a reclamos con respecto al producto no conforme, canalizando cambios y devoluciones.		
ALCANCE		RESPONSABLE
Objetivo: Incrementar la cartera de clientes Inicio: Análisis de cartera de clientes Concluye: Emisión de órdenes de pedido de clientes		Jefe de ventas
		ACTIVIDADES
		Ver diagrama de flujo del proceso
ENTRADAS	SALIDAS	
- Cartera de clientes - Órdenes de pedido anteriores - Guía de remisión	- Órdenes de pedidos actuales - Reporte de quejas y reclamos de los clientes - Reporte de producto no conforme	
PROVEEDORES	CLIENTES	
- Bodega - Proceso de producción	- Clientes externos - Proceso de planificación de la producción - Procesos de compra de materia prima	
VARIALBES DE CONTROL	INDICADORES	
- Volumen de ventas	Indicador del proceso: Índice de despacho de prendas a clientes (prendas/mes promedio)	

5.3 Seguimiento y medición de los procesos.

Dentro de la metodología seleccionada para la gestión de los procesos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, la tercera fase corresponde al seguimiento y medición de cada uno de los procesos operativos que fueron seleccionados para el presente estudio. Dicho seguimiento y medición se lo realiza a través del uso estadístico; para ello se ha fijado como indicador de gestión, un indicador de proceso, cuyos resultados permite evaluar el nivel de desempeño de cada proceso.

En base al indicador establecido para los diferentes procesos, se ha implantado algunos registros de datos (*ver formatos en sección de anexos*), mismos que permiten valorar el indicador y por lo tanto la eficiencia y eficacia de cada proceso.

5.3.1 Indicador del proceso: Planificación de la producción (PO-PP-01).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Planificación de la producción	
INDICADOR	Índice de planificación de la producción (prendas producidas-semana / prendas planificadas)		
FORMA DE CÁLCULO	Índice de planificación de la producción = (No. de prendas producidas –semana / No. de prendas planificadas - semana)*100%		
RESULTADO PLANIFICADO	100% de prendas producidas de acuerdo a lo planificado		
FUENTES DE INFORMACIÓN	Programa de producción / Reporte semanal de producción		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN		FRECUENCIA DE REVISIÓN	
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador		Mensual	

5.3.2 Indicador del proceso: Abastecimiento de materia prima (PO-AMP-02).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Abastecimiento de materia prima	
INDICADOR	Índice de abastecimiento de materia prima. (pedidos despachados/pedidos realizados)		
FORMA DE CÁLCULO	Índice de abastecimiento de materia prima = (No. pedidos despachados - bodega/No. pedidos realizados – bodega) * 100%		
RESULTADO PLANIFICADO	100% de materia prima existe para cubrir las salidas de acuerdo a lo planificado		
FUENTES DE INFORMACIÓN	Kardex / Órdenes de pedido de materia prima		
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN		FRECUENCIA DE REVISIÓN	
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador		Mensual	

5.3.3 Indicador del proceso: Producción de prendas de vestir (PO-PPV-03).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Producción de prendas de vestir	
INDICADOR	Índice de producción de prendas (No. prendas defectuosas / Número de prendas producidas)		

FORMA DE CÁLCULO	Índice de producción de prendas = (No. prendas defectuosas / Número de prendas producidas)*100.	
RESULTADO PLANIFICADO	1% de fallas en la producción de las prendas.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Ingreso a bodega / Reporte semanal de producción	
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN		FRECUENCIA DE REVISIÓN
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador		Mensual

5.3.3 Indicador del proceso: Venta y distribución de las prendas de vestir (PO-VD-03).

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		FICHA DE INDICADORES DEL PROCESO: Venta y distribución de las prendas de vestir
INDICADOR	Índice de despacho de prendas a clientes (prendas/mes promedio)	
FORMA DE CÁLCULO	Índice de despacho de prendas a clientes = (No. de prendas despachadas a clientes – mes / No. de prendas pedidos – mes) * 100%	
RESULTADO PLANIFICADO	100% de despachos.	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Factura de ventas / órdenes de pedidos	

SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	FRECUENCIA DE REVISIÓN
Tabla de datos para cálculo del indicador Gráfica de medición del indicador	Mensual

5.4 Control de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.

Para realizar el control de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, se estudiaron los datos de los indicadores que se propusieron para cada uno de ellos. La información empleada para tal efecto, es el resultado de los registros levantados desde junio hasta agosto del 2014. Una vez obtenidos los datos, fueron procesados estadísticamente para establecer el estado de cada indicador, con la finalidad de tener una apreciación cuantitativa del desempeño de los procesos.

Los resultados de cada proceso operativo se muestran en la tabla de datos y el gráfico respectivo, donde se aprecia el análisis del indicador durante ese lapso de tiempo en función de datos promedios semanales y mensuales.

5.4.1 Control del proceso: Planificación de la producción.

Para controlar este proceso y evaluar su nivel de eficiencia y eficacia, se definió el siguiente indicador:

- *Índice de planificación de la producción (prendas producidas-semana / prendas planificadas)*

Este indicador es fijado tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa, la cantidad de prendas solicitadas por los clientes y la disponibilidad de materia prima. Para la medición se ha definido que la óptima producción es 200 prendas a la semana, ésta es una cantidad constante, que equivale entre el 10 al 12% mayor a los órdenes de pedido de los clientes, sino que se toma en cuenta esta producción, con el fin de compensar cuando se da la paralización de la producción a causa de desperfectos en la maquinaria.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Índice de planificación de la producción} = \frac{\text{No. de prendas producidas-semana}}{\text{No. de prendas planificadas - semana}} * 100\%$$

Se detalla en la siguiente tabla, los promedios semanales de prendas confeccionadas durante los tres meses de la medición, lo que hace posible contrastarlos con los promedios semanales de prendas planificados para producirse y finalmente calcular el índice de planificación de la producción de prendas en la empresa.

Tabla 4. Índice de planificación de la producción de la empresa JJ Sport Moda y Diseño
Indicador esperado: 800 prendas/lote/semana = 100%

MES (Año 2014)	No. PRENDAS PRODUCIDAS (promedio/semana/lote)	ÍNDICE DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (promedio/día/lote)
Junio	598	74.75%
Julio	687	85.88%
Agosto	641	80.13%
CUMPLIMIENTO PROMEDIO	642	80.25%

Fuente: Programa de producción / Reporte semanal de producción

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

En base a los resultados obtenidos de los datos procesados, se establece que el nivel de cumplimiento del Índice de planificación de la producción de la empresa JJ Sport Moda y Diseño no está siendo eficaz porque durante los meses analizados, en promedio se producen 642 prendas/semanal, mientras que el indicador señala una producción semanal de 800 prendas.

La determinación del estándar de producción semanal de prendas de vestir, está dada en función de la capacidad de la empresa, misma que tiene un potencial de confección de 800 prendas semanal, con 8 horas de trabajo diario. Sin embargo, en ninguno de los meses analizados este indicador llega a cumplirse; la medición más cercana estuvo en el mes de julio en que se llega a producir el 85.88%.

En promedio general, este indicador alcanza el **80%**, lo que indica que en el proceso de producción existen falencias.

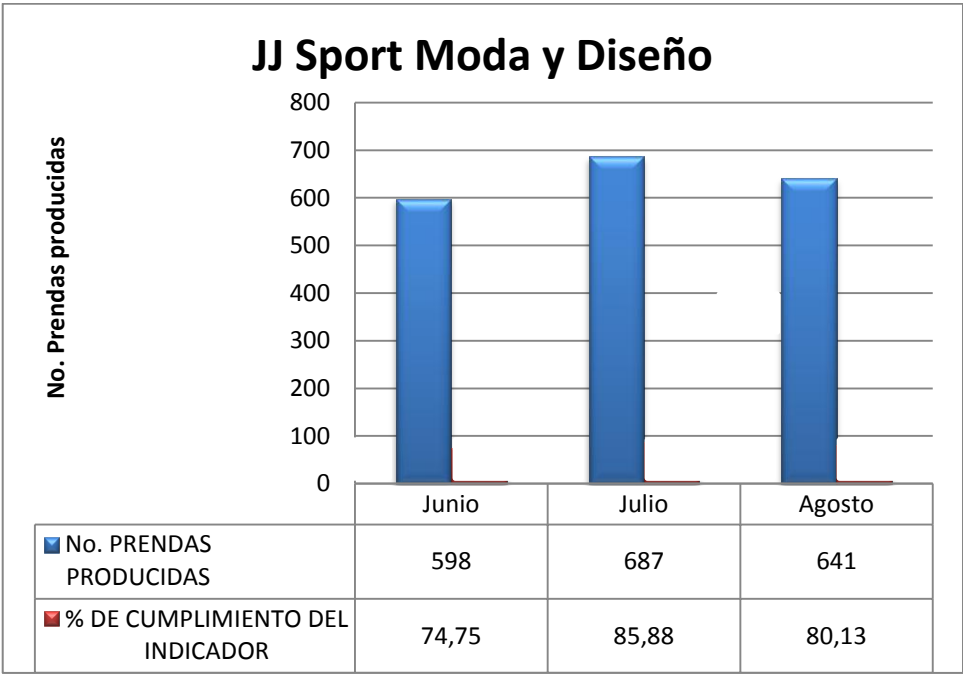


Figura 7 Índice de planeación de la producción
Fuente: Programa de producción / Reporte semanal de producción

En la gráfica se ilustra de manera más clara, la relación entre los datos obtenidos en relación con el indicador, comparando la producción semanal de prendas de vestir con el estándar de producción semanal planificada que equivale a 800 prendas para la determinación del índice de cumplimiento.

Evaluación del proceso de Planificación de la producción (PO-PP-01)

A continuación se presenta la tabla donde se realiza la evaluación del proceso: Planificación de la producción (PO-PP-01) de manera integral. En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que este proceso necesita ser ajustado y que se incorporen mecanismos de mejoramiento, ya que durante los 3 meses de estudio, este indicador no logró cubrir la cantidad óptima de producción planificada para la semana, llegando a un nivel máximo de 80% en promedio.

Tomando en consideración que la cantidad de prendas planificadas para producir a la semana es de 200, y el nivel de cumplimiento del indicador llega al 80%, se establece que existe un desfase de 158 prendas a la semana en promedio.

Tabla 5. Evaluación del proceso de planificación de la producción de la empresa JJ Sport Moda y Diseño

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Planificación de la producción		
No.	MES EVALUADO	RESULTADOS		
		% PLANEADO	% OBTENIDO	CUMPLIDO
1	Junio	100%	74.75%	No
2	Julio	100%	85.88%	No
3	Agosto	100%	80.13%	No
CUMPLIMIENTO PROMEDIO		100%	80.25%	No

Fuente: Programa de producción / Reporte semanal de producción

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

Análisis de causas de deficiencia del proceso:

Luego de los resultados obtenidos de la evaluación del proceso, se analizaron las razones por las cuales no se estaba cumpliendo con el proceso, y en base a la opinión de los involucrados, se establece que la principal causa del bajo desempeño del proceso se debe a los defectos en la confección de las prendas, pues la materia prima y los tiempos estimados se establece para cumplir con el indicador establecido (200 prendas semanales), sin embargo la producción real es menor.

5.4.2 Control del proceso: Abastecimiento de materia prima.

Para realizar el control del proceso de abastecimiento de materia prima, se definió el siguiente indicador:

- *Índice de abastecimiento de materia prima. (No. de pedidos despachados en bodega/ No. de pedidos realizados a bodega)*

Este indicado ha sido fijado en base a la capacidad de producción de la empresa, a la cantidad de prendas solicitadas por los clientes. El abastecimiento de materia prima es fundamental puesto que de la existe dependen otros procesos.

Índice de abastecimiento de materia prima

Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento en stock de materia prima para la producción.

Fórmula de cálculo:

- *Índice de abastecimiento de materia prima = (No. de pedidos despachados por bodega/No. de pedidos realizados a bodega)* 100*

A continuación se muestra la tabla con los datos exactos de la salida de la materia desde junio hasta agosto del 2014, contratados con los datos de disponibilidad de materia prima en la empresa.

Tabla 6. Índice de abastecimiento de materia prima en la empresa JJ Sport Moda y Diseño

Indicador esperado: 4 despachos (100%)

MES (Año 2014)	Número de pedidos realizados al mes a Bodega	Número de pedidos despachados por Bodega	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO (%)
Junio	4	3	75%
Julio	4	4	100%
Agosto	4	4	100%
CUMPLIMIENTO PROMEDIO	4	3.66	91.5

Fuente: Kardex / Órdenes de pedido de materia prima

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

Una vez procesados los datos registrados para la medición del indicador, se establece que el nivel de cumplimiento del Índice de abastecimiento de materia prima en la empresa JJ Sport Moda y Diseño, no es eficaz durante los meses empleados para el análisis. En promedio se realizó un despacho de 3.66, mientras que el indicador prevé 4 despachos mensuales.

Aunque la deficiencia del proceso no es tan elevado, ya que durante dos de los tres meses en estudio, si se cumplió al 100% con el despacho de los pedidos. En promedio se alcanza

un **92%**, lo que indica que el proceso es regular, pero deben ser mejoradas las falencias para lograr su nivel óptimo.

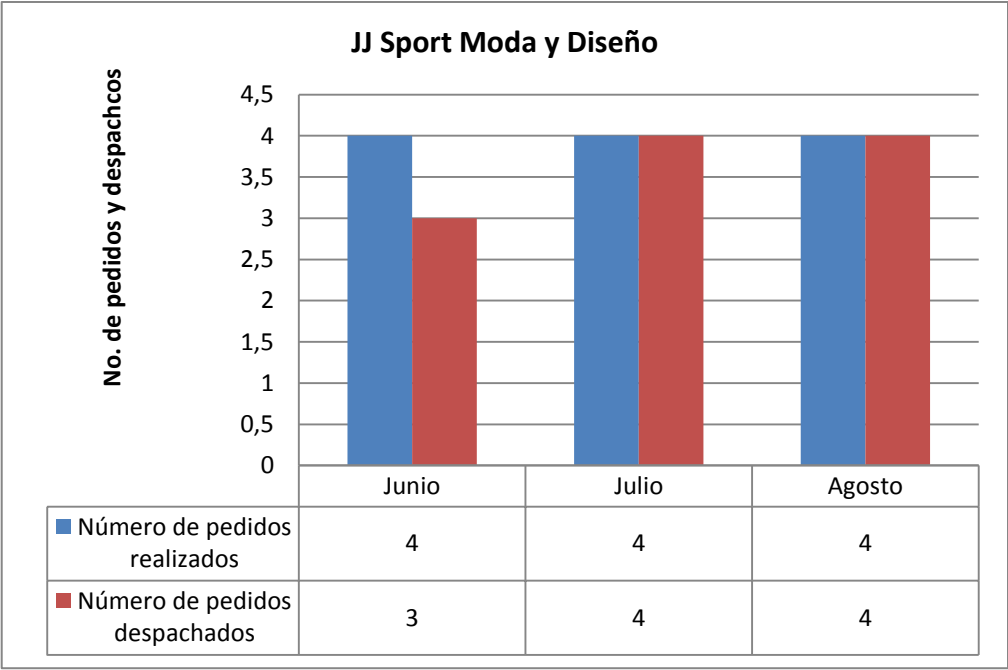


Figura 8. Índice de abastecimiento de materia prima
Fuente: Kardex / Órdenes de pedido de materia prima

En la gráfica anterior se ilustran los datos obtenidos en relación con el indicador evaluación, comparando el número de pedidos realizados y el número de despachos cumplidos.

Evaluación del proceso: Abastecimiento de materia prima

En la siguiente tabla se realiza la evaluación del proceso de abastecimiento de materia prima de manera integral; es decir, se consolida el comportamiento de los indicadores que fueron determinados para la medición y seguimiento de este proceso, mismos que fueron cuantificados y analizados durante los tres meses que corresponde al estudio.

Tabla 7. Evaluación del proceso de abastecimiento de materia prima de la empresa JJ Sport Moda y Diseño

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Abastecimiento de materia prima		
No.	MES EVALUADO	RESULTADOS		
		% PLANEADO	% OBTENIDO	CUMPLIDO
1	Junio	100%	75%	No
2	Julio	100%	100%	Si
3	Agosto	100%	100%	Si
CUMPLIMIENTO PROMEDIO		100%	91.5%	No

Fuente: Kardex / Órdenes de pedido de materia prima

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

En conclusión se puede manifestar que el proceso de abastecimiento de materia prima, es regular, aunque no se cumple en un 100% con el indicador establecido, sin embargo sus falencias no son mayores.

Análisis de las causas de deficiencia del proceso: Abastecimiento de materia prima

En base al análisis realizado conjuntamente con el personal responsable del proceso, se pudo determinar que la principal causa para el incumplimiento en este proceso se debe al retraso en el despacho de los pedidos de la materia prima por parte de los proveedores y sobre todo al gran tiempo de espera que se da hasta que la materia prima llega a la empresa.

5.4.3 Control del proceso: Producción de las prendas de vestir.

Para controlar este proceso y evaluar su nivel de eficiencia y eficacia, se definió el siguiente indicador:

- *Índice de producción de prendas = (No. prendas defectuosas / Número de prendas producidas)*100.*

Este indicador está fijado en función del trabajo diario por parte de las operarias y la capacidad de producción de la empresa. Para la medición se ha definido que el óptimo de producción debe ser 99% de prendas aptas para la venta. Para el análisis del indicador se

estructuró una tabla de datos que permiten observar el desarrollo del proceso durante los tres meses de estudio.

Se pone especial atención a este proceso, debido a que corresponde a la fase de transformación de la materia prima, en este caso la tela, que luego se convierte en prendas de vestir. Es importante medir el indicador propuesto para garantizar el trabajo eficiente de la mano de obra y por ende el rendimiento económico de la empresa.

Tabla 8. Índice de producción de prendas en la empresa JJ Sport Moda y Diseño

Indicador esperado: 1% de defectos en la producción de prendas

MES (Año 2014)	Número de prendas defectuosas	Número de prendas producidas	PORCENTAJE DE DEFECTO (%)
Junio	75	673	11.61%
Julio	96	783	12.26%
Agosto	87	728	11.95%
CUMPLIMIENTO PROMEDIO	86	728	11.81%

Fuente: Kardex / Reporte semanal de producción

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

Luego de procesar los datos registrados para efectuar la medición del proceso, se determinó que el nivel de cumplimiento del Índice de producción de prendas en la empresa JJ Sport Moda y Diseño presenta falencias, puesto que durante los meses analizados, se evidencia un promedio de defectos en la producción del 11.81%, cuando el porcentaje máximo permitido es del 1%.

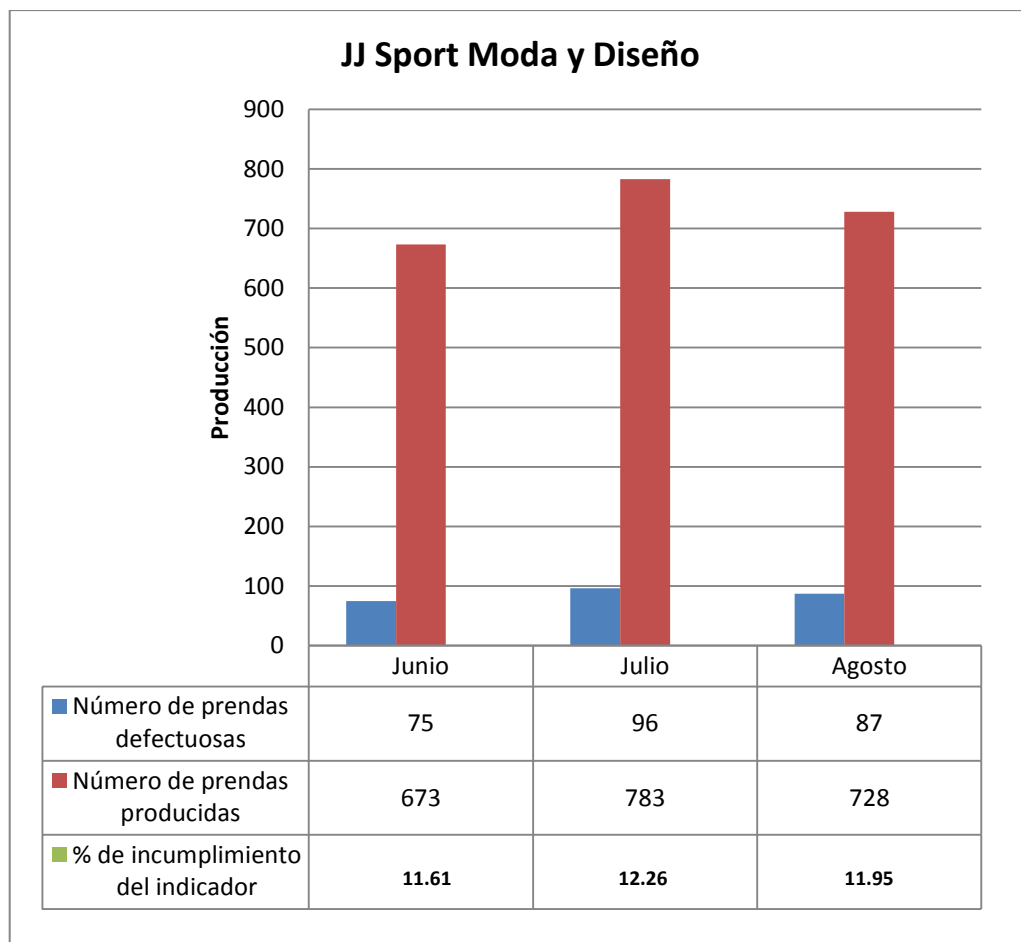


Figura 9. Índice de producción de prendas de vestir
Fuente: Kardex / Reporte semanal de producción

En la gráfica se evidencian los datos en relación con el indicador, comparando el valor máximo permitido en defectos de fabricación, en relación con los porcentajes reales de defectos en la producción.

Evaluación del proceso: Producción de las prendas de vestir

En la siguiente tabla se evalúa en forma global el proceso: *Producción de las prendas de vestir* y se puede concluir que este proceso requiere ser ajustado puesto que la empresa no está obteniendo alto niveles de rendimiento sobre la inversión, debido precisamente al alto porcentajes de defectos que se comenten al momento de confeccionar las prendas.

Tabla 9. Evaluación del proceso de producción de prendas de vestir de la empresa JJ Sport Moda y Diseño

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Producción de las prendas de vestir		
No.	MES EVALUADO	RESULTADOS		
		% PLANEADO	% OBTENIDO	CUMPLIDO
1	Junio	1%	11.61%	No
2	Julio	1%	12.26%	Si
3	Agosto	1%	11.95%	Si
CUMPLIMIENTO PROMEDIO		1%	11.81%	No

Fuente: Kardex / Reporte semanal de producción

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

La empresa espera que en su producción exista como máximo un 1% de prendas defectuosas, sin embargo los datos del análisis realizado evidencias de que el porcentaje promedio de defectos en la producción es del 12%.

Análisis de las causas de deficiencia del proceso: Producción de las prendas de vestir

El análisis de la deficiencia del proceso de producción de las prendas de vestir, se lo realizó conjuntamente con el gerente, jefe producción y algunas de las operarias, donde se determinó que las principales causas para que se produzcan falencias en la confección de las prendas de vestir es:

- Debido a la rotación de personal
- A las operarias no se les asigna un rol específico, sino que realizan labores diarias en diferentes actividades (corte, acabados, costura), lo que provoca que no se perfeccionen en una solo actividad y así puedan desempeñarse en forma eficiente.

5.4.4 Control del proceso: Venta y distribución de prendas de vestir.

Para realizar el control del proceso: Venta y distribución de prendas de vestir, se estableció el siguiente indicador

- *Índice de despacho de prendas a clientes (No. de prendas despachadas a clientes – mes / No. de prendas pedidos – mes)*

Este indicador permite medir el porcentaje de cumplimiento en la entrega de las prendas de vestir mensual promedio a los clientes de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, de acuerdo a los requerimientos establecidos en las órdenes de pedido.

Fórmula:

$$\text{Índice de despacho de prendas a clientes} = (\text{No. de prendas despachadas a clientes} - \text{mes} / \text{No. de prendas pedidos} - \text{mes}) * 100\%$$

Enseguida se presenta la tabla en la que se muestran los promedios mensuales de prendas entregados a los clientes, y el promedio mensual de prendas solicitadas por los clientes, se calcula el índice de despacho de prendas de la empresa.

Se pone énfasis en este proceso, ya que del despacho oportuno y completo de los pedidos que realizan los clientes, depende la permanencia de los mismos; este proceso debe trabajar por siempre cumplir con las expectativas de los clientes.

Tabla 10. Índice de despacho de prendas en la empresa JJ Sport Moda y Diseño

Indicador esperado: 100%

MES (Año 2014)	NÚMERO DE PRENDAS PEDIDAS POR CLIENTES (promedio/mes)	NÚMERO DE PRENDAS DESPACHADAS A CLIENTES (promedio/mes)	ÍNDICE DE DESPACHO (%) (promedio/mes)
Junio	700	550	78.57%
Julio	750	700	93.33%
Agosto	700	650	92.56%
CUMPLIMIENTO PROMEDIO	716.67	633.33	88.37%

Fuente: Proceso de venta y distribución de prendas de vestir.

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

Luego de procesar los datos registrados para realizar la medición del indicador, se determina que el nivel de cumplimiento del índice de despacho de prendas de vestir a los

clientes de JJ Sport Moda y Diseño, es regular, puesto que cubre un 88% de los requerimientos de los clientes; así se demuestra en la siguiente ilustración gráfica del indicador.

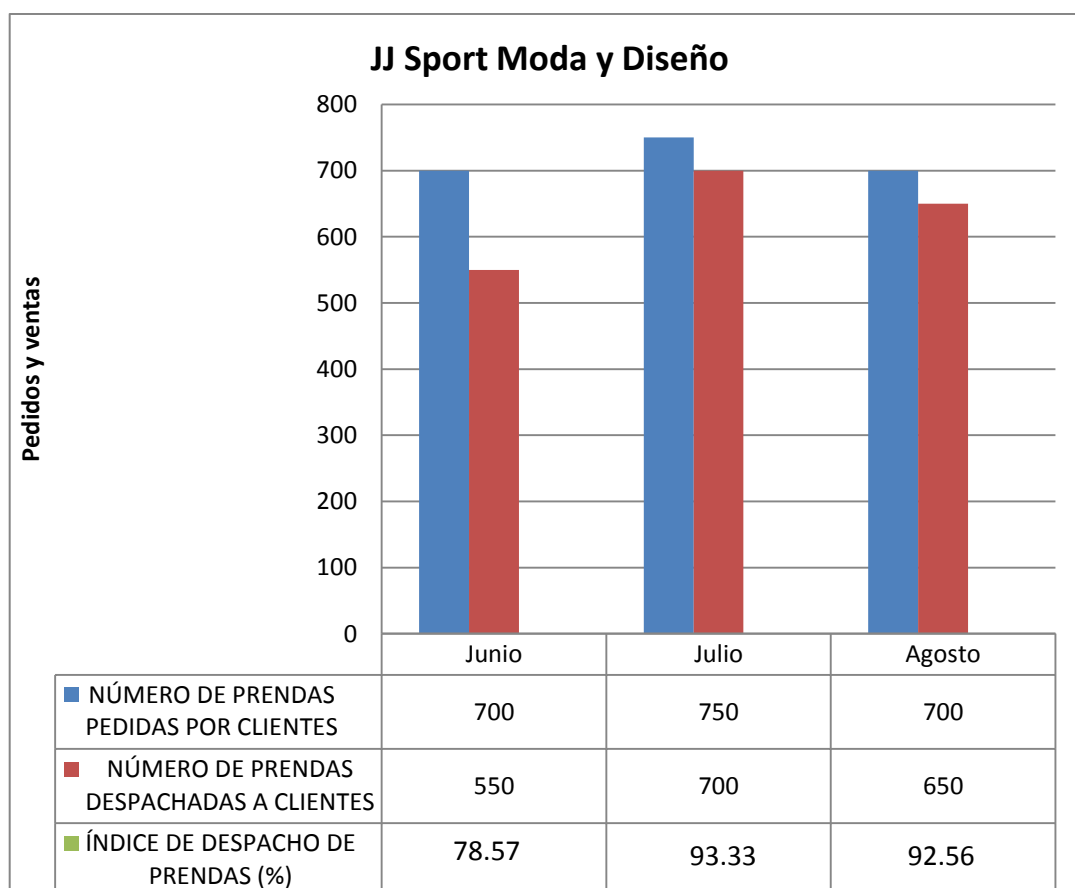


Figura 10. Índice de despacho de prendas de vestir
Fuente: Proceso de venta y distribución de prendas de vestir.

En la gráfica anterior se ilustran los datos en relación con el indicador evaluado, comparando la cantidad de prendas pedidas, con el número de prendas despachadas en un mes promedio.

Evaluación del proceso: Venta y distribución de prendas de vestir.

En la siguiente tabla se evalúa de manera global el proceso: venta y distribución de prendas de vestir. Se puede concluir diciendo que aunque el proceso no cumple al 100% desde el punto de vista del indicador propuesto para su medición y seguimiento; sin embargo, tiene un porcentaje elevado de cumplimiento: 88%.

Tabla 11. Evaluación del proceso de venta y distribución de prendas de vestir de la empresa JJ Sport Moda y Diseño

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		EVALUACIÓN DEL PROCESO: Venta y Distribución de prendas de vestir		
No.	MES EVALUADO	RESULTADOS		
		% PLANEADO	% OBTENIDO	CUMPLIDO
1	Junio	100%	78.57%	No
2	Julio	100%	93.33%	No
3	Agosto	100%	92.56%	No
CUMPLIMIENTO PROMEDIO		100%	88.37%	No

Fuente: Proceso de venta y distribución de prendas de vestir.

Autora: Blanca Estrella Zambrano Pacheco

Análisis de causas de deficiencia del proceso: Venta y distribución de prendas de vestir.

Según el análisis realizado con el gerente y el jefe de ventas, se determinó que la causa para el incumplimiento en el despacho de las prendas a los clientes se debe a que la producción no alcanza a cubrir la demanda; de ahí los valores de incumplimiento que aparecen en la evaluación del procesos.

5.5 Propuesta de mejora de los procesos.

La medición y el seguimiento a cada uno de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, mediante la fijación de indicadores de gestión, permitió determinar las acciones a implementarse para su mejoramiento. Son acciones que se pueden ejecutar de inmediato y no generan mayores inversiones a la empresa, tomando en cuenta que no se requiere de adquisición de maquinarias, puesto que la existente está en óptimas condiciones.

Esta fase constituye la última en el sistema de gestión por procesos, la misma que se basa en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), que permite el mejoramiento continuo de las acciones. La evaluación es conveniente que se la realice cada seis meses, pues así se podrá medir el avance de cada indicador y detectar nuevas oportunidades y establecer

nuevos planes de acción para el mejoramiento continuo de los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño.

En este apartado se detallan las oportunidades y acciones de mejora que se sugiere para cada uno de los procesos, en emplea una ficha individual de mejoramiento, en el siguiente orden:

- Proceso de planificación de la producción
- Proceso de abastecimiento de materia prima
- Proceso de producción de las prendas de vestir
- Proceso de venta y distribución de las prendas de vestir

Cada una de las fichas contiene lo siguiente:

- Detección de oportunidades de mejora
- Correcciones inmediatas a realizarse en el proceso
- Planes de acción a seguir
- Responsable del plan de mejora
- Plazos para la ejecución de los planes de mejora
- Indicador de cumplimiento para cada plan de mejora

5.5.1 Mejora del proceso operativo: Planificación de la producción.

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	MEJORA DEL PROCESO: Planificación de la producción	CÓDIGO: PO-PP-01	
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
Existen falencias en la confección de las prendas de vestir, lo que genera incumplimiento en la producción de acuerdo a lo planificado, incidiendo directamente en otros procesos de la empresa.			
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO			
- Exigir mayor control en el proceso de producción de las prendas de vestir. - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Elaborar un plan de capacitación dirigido a todas las operarias de la empresa, con el fin de contar con mano de obra calificada para un óptimo rendimiento.	Gerente	1 mes	Plan de capacitación elaborado.

5.5.2 Mejora del proceso operativo: Abastecimiento de materia prima.

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	MEJORA DEL PROCESO: Abastecimiento de materia prima	CÓDIGO: PO-AMP-02
OPORTUNIDADES DE MEJORA		
El medio de transporte a través del cual se envía la mercadería por parte de los proveedores es demasiado lento, pues se trabaja con empresas de transportación de carga pesada. Este medio demora muchos días en la entrega de la materia prima a la empresa. Actualmente, según el responsable del proceso, demora hasta ocho días contados desde la fecha de envío por parte del proveedor.		
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO		
- Cambiar de empresa de transportación para el traslado de la materia prima - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.		

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Establecer un convenio con las cooperativas de transporte de pasajeros para que, a través de ellas, se envíe la materia prima desde la ciudad donde se encuentra ubicado el proveedor, hasta la ciudad donde se encuentra ubicada la empresa.	Gerente	1 mes	Convenio con las cooperativas de transporte de pasajeros.
Informar a los proveedores sobre el nuevo sistema de envío de la materia prima a la empresa.	Jefe del proceso de abastecimiento de materia prima.	1 mes	Guías de remisión de la mercadería a través del nuevo transporte.

5.5.3 Mejora del proceso operativo: Producción de las prendas de vestir.

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	MEJORA DEL PROCESO: Producción de las prendas de vestir	CÓDIGO: PO-PPV-03	
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
Las operarias de la empresa pueden mejorar su desempeño, con el fin de disminuir los defectos en las prendas de vestir. Reducir al 1% los defectos de fábrica, permitirá a la empresa mejorar otros procesos operativos como: Planificación de la producción y venta y distribución de las prendas. El proceso fundamental es producción de las prendas de vestir, y es precisamente el que más inconvenientes tiene, incidiendo directamente en la rentabilidad de la empresa.			
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO			
- Realizar una evaluación de las operarias para asignarles funciones de acuerdo a su perfil. - Cumplir con los controles de calidad durante el proceso de producción de las prendas de vestir. - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Diseñar un modelo de evaluación del personal de la empresa, para medir sus capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y determinar el perfil para cada puesto de trabajo.	Gerente Jefe de producción	2 meses	Resultados de la evaluación. Asignación de funciones de acuerdo al perfil.

5.5.4 Mejora del proceso operativo: Venta y distribución de prendas de vestir.

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”	MEJORA DEL PROCESO: Venta y distribución de prendas de vestir	CÓDIGO: PO-VD-04	
OPORTUNIDADES DE MEJORA			
A pesar de que el proceso de venta y distribución de prendas de vestir no es muy deficiente, sin embargo, se puede llegar al 100% del cumplimiento de acuerdo al indicador de medición, si se mejora el proceso productivo, en el cual se genera la causa del incumplimiento en el despacho de prendas a los clientes. Este proceso debe establecer una política de cumplimiento en el despacho de las prendas a los clientes, con el fin de retenerlos.			
CORRECCIONES INMEDIATAS AL PROCESO			
- Exigir mayor eficiencia y eficacia en el proceso de producción de prendas, al responsable del proceso. - Procesar estadísticamente los datos registrados para controlar el proceso periódicamente.			
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR
Diseñar un cronograma de despachos de pedidos, atendiendo primeramente a quienes no se les ha cumplido con la totalidad del pedido.	Jefe del proceso de venta y distribución de prendas de vestir.	1 meses	Cronograma de despachos de pedidos.

Establecer promociones y recompensas a los clientes, por la demora en la entrega de los pedidos.	Gerente Jefe del proceso de venta y distribución de prendas de vestir.	1 mes	Detalle de promociones a los clientes.
--	---	-------	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

En base al estudio realizado a los procesos operativos de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, se llegó a establecer las siguientes conclusiones:

- a) El proceso de planificación de la producción de la empresa JJ Sport Moda y Diseño presenta deficiencias en cuanto al volumen de producción que obtiene, partiendo de las cantidades de prendas planificadas para producir en una semana, en concordancia con las órdenes de pedido, la capacidad de planta, las condiciones de la maquinaria y disponibilidad de mano de obra; sin embargo esto no se cumple.

El volumen óptimo para producir a la semana es 200 prendas, pero el indicador calculado demuestra que existe un cumplimiento promedio de 80% sobre las cantidades planificadas a producir en la semana; puesto que en promedio se está produciendo 642 prendas semanales. Este incumplimiento, de acuerdo al análisis realizado con el personal responsable del proceso, se debe principalmente a las prendas defectuosas que salen del proceso de producción y también a la falta de abastecimiento materia prima para el proceso productivo, lo que hace que se incumplan también en otros procesos.

En términos generales, el proceso deja de obtener 158 prendas promedio en la semana. Aunque se debe recalcar que dentro de la planificación semanal de la empresa se prevé entre un 10 – 12% de producción por sobre los pedidos de los clientes con la finalidad de responder a casos excepcionales de la empresa debido a daños mecánicos u otro imprevisto que puede presentarse.

- b) En base al análisis efectuado al proceso operativo de abastecimiento de materia prima se han detectado deficiencias en el cumplimiento de acuerdo al indicador de gestión que fue determinado para medir su rendimiento. El despacho de pedidos de materia prima y materiales por parte del proceso de producción, se han cumplido en un promedio mensual de 91.50%, es decir que, de 4 pedidos realizados en el mes, solo se atendió 3.66.

Este incumplimiento, de acuerdo al análisis realizado con el personal responsable del proceso, se debe principalmente a que en la adquisición de materia prima y materiales a los proveedores, tienen un retraso en la entrega a la empresa, fundamentalmente ocasionado por la lentitud de la compañía de transporte que se utiliza para el efecto. El retraso en la entrega de la materia prima y materiales al proceso productivo, provoca un desfase en las labores de la empresa, pues se retrasan y ven afectados otros procesos, ocasionando grandes pérdidas.

- c) El proceso de producción de prendas de vestir, evidencia incumplimiento en sus niveles óptimos de funcionamiento. Es decir, que la empresa JJ Sport Moda y Diseño no está alcanzando alto niveles de calidad en sus prendas, pues de la producción total promedio de la empresa, un 11.81% de prendas tienen defectos; lo que hace que se convierta en pérdida para la empresa, por cuanto no pueden salir a la venta.

Estos valores altos de fallas en los productos, ocasiona inconvenientes en otros procesos, pues el proceso de venta y comercialización de prendas depende directamente de la producción de la empresa, y al no contar con la producción prevista en la planificación respectiva, se genera incumplimiento en los despachos de los pedidos a los clientes. Este problema, puede generar problemas subsiguientes a la empresa, como por ejemplo pérdida de clientes.

La empresa tiene previsto un 1% de margen de error en la fabricación de las prendas, sin embargo, en base a los análisis efectuados se evidencia un 11.81% de fallas en el total de la producción, es decir 10.81% más de lo previsto por la empresa. En base a los análisis respectivos con el personal de la organización, se determina como primera causa de la deficiencia de este proceso, a la rotación del personal y la no asignación de funciones específicas a las operarias.

- d) En cuanto al proceso de venta y comercialización de prendas de vestir de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, tiene un cumplimiento del 88,37%, esto quiere decir que los pedidos no son despachados en su totalidad. Aunque la empresa no paraliza sus actividades, sin embargo no se cuenta con la producción necesaria para solventar la demanda. Este problema tiene como causa principal, las falencias en la producción de prendas y también la falta de abastecimiento de materia prima y materiales al proceso productivo.

El desempeño de este proceso está dado en función de los volúmenes de prendas producidas en la semana, las cuales van de entre 600 a 700 en promedio, ésta producción no le permite atender satisfactoriamente la demanda de sus clientes, por lo tanto también le impide buscar nuevos nichos de mercado para ampliar sus ventas.

En términos generales, el funcionamiento del proceso de ventas es bueno, pero se destaca la importancia de realizar la ampliación de la empresa, de tal forma que JJ Sport Moda y Diseño pueda cumplir con la demanda actual y también acceder a un mercado más potencial de ropa en el país.

Recomendaciones:

En base a las conclusiones determinadas de acuerdo a los resultados del estudio realizado en la empresa JJ Sport Moda y Diseño, se establecen las siguientes recomendaciones:

- a)** Para mejorar el proceso de planificación de la producción, deben trabajar en conjunto el Jefe de planificación y el jefe de producción para establecer un plan de capacitación dirigido a todas las operarias de la empresa, con el fin de contar con mano de obra calificada para un óptimo rendimiento.

La capacitación debe estar dada en base a las actividades específicas que realizan las operarias, de tal manera que se especialicen en ciertas áreas de la producción para evitar inconveniente al momento de cumplir con sus funciones.

- b)** Al proceso de abastecimiento de materia prima se recomienda cambiar de cooperativa de transporte para el traslado de la mercadería. Establecer un convenio con las cooperativas de transporte de pasajeros que tienen la ruta a Zaruma, desde las principales ciudades del Ecuador (Quito – Guayaquil – Cuenca) donde están ubicados los proveedores, para que a través de ellas, se envíe la materia prima. Con este se está ahorrando tiempo en la recepción de los pedidos, pues se reducirá de días a horas la entrega del material (Quito – 11 horas; Guayaquil – 5 horas; Cuenca – 6 horas), con ello se garantiza la entrega oportuna y la disponibilidad de materia prima para el proceso productivo.

Es conveniente también, que luego de realizar el convenio sugerido con las cooperativas de transportación de pasajeros, el jefe del proceso de abastecimiento de materia prima, se encargue de informar a todos los proveedores sobre el nuevo sistema de envío de la materia prima a la empresa.

- c)** La recomendación para el mejoramiento del proceso de producción de prendas de vestir de la empresa JJ Sport Moda y Diseño, es que el gerente de la empresa conjuntamente con el jefe del proceso de producción, diseñen y apliquen un modelo de evaluación del personal de la empresa, para medir sus capacidades, conocimientos, destrezas, habilidades y determinar el perfil para cada puesto de trabajo.

En base a los resultados de la evaluación del desempeño del personal, se deben asignar funciones específicas a cada operaria, permaneciendo en determinados puestos. En caso de darse la salida de cierto empleado, se debe contratar nuevo personal, pero previo a tener una semana de prueba en el ámbito en el que se va a desempeñar, además es importante que se realice el proceso de inducción en la empresa.

Se recomienda también que el jefe de producción cumpla con los controles de calidad en cada una de las etapas del proceso de producción de las prendas, con el fin de evitar que al término de la producción exista un elevado porcentaje de defectos en las prendas.

- d) Para mejorar el proceso de venta y distribución de prendas de vestir de la empresa JJ Sport Moda y Diseño se recomienda que el jefe del proceso de venta y distribución conjuntamente con el gerente de la empresa, diseñen un cronograma de despachos de pedidos, atendiendo primeramente a quienes no se les ha cumplido con la totalidad del pedido anterior, de esta manera se irá cumpliendo con la entrega a los clientes para evitar que éstos prescindan de los productos de la empresa.

Así mismo, con el fin de recompensar a los clientes por el incumplimiento en la totalidad del pedido realizado, se recomienda que el gerente de la empresa y jefe del proceso de venta y distribución, establezcan promociones para los clientes, como por ejemplo la donación de un determinado número de prendas adicionales, o un leve descuento en las ventas, de tal forma que recompense la demora en la entrega de los pedidos. De esta manera se garantiza también la permanencia del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alabarta, E. A., Martínez, R., & Martínez, V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cámara de Comercio de Machala. (2013). *Informe 2013*. Machala: Cámara de Comercio.
- Cámara de Comercio de Zaruma. (2013). *Informe 2013*. Zaruma: Cámara de Comercio.
- Carballo, R. (2008). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid - España: Diaz de Santos.
- CEPAL. (2012). *Informe económico 2012*. México: CEPAL.
- Condor, M. V. (2012). *Organización y Gestión Empresarial*. Loja: Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Greenwood, E. (1993). *Metodología de la investigación social*. Buenos Aires: Paidós.
- Instituto Andaluz de Tecnología;. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Sevilla: IAT.
- LIDERES. (2013). Las importaciones de ropa se mantienen. *LIDERES.EC*, 2.
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Madrid: Alfaomega.
- Martínez Villaverde, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo, España: Ideaspropias.
- Medina Giopp, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. República Dominicana: INTEC.
- Ministerio Coordinador de Política Económica. (2012). *Rendición de cuentas 2012*. Quito: MCPE.
- Molina Torres, M. J. (2010). *Implementación de un sistema de gestión por procesos en la Dirección de Informática de la Universidad Católica del Ecuador*. UTPL, Escuela de Administración de Empresas. Quito: UTPL - Modalidad a Distancia.
- Pérez, G. (2004). *Modelos de investigación cualitativa*. Madrid: Narcea.
- Pérez, J. A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Roure, J., Moñino, M., & Rodríguez, M. (1997). *La gestión por procesos*. Barcelona: Folio S.A.

NETGRAFIA

- Holguin, S. (2008). *www.degerencia.com*. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial
- La gran enciclopedia de la economía. (s.f.). *www.economia48.com*. Recuperado el 12 de 06 de 2014, de <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>

ANEXOS

ANEXO 1: FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO

FOTOGRAFÍAS: Proceso de planificación de la producción



FOTOGRAFÍAS: Proceso de abastecimiento de materia prima



FOTOGRAFÍAS: Proceso de producción de prendas de vestir



FOTOGRAFÍAS: Proceso de venta y distribución de prendas de vestir



ANEXO 2: FORMATOS DE REGISTRO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Formato/Registro de información del proceso de planificación de la producción

“JJ SPORT MODA Y DISEÑO”		REGISTRO DE INFORMACIÓN DEL PROCESO: Planificación de la producción				CÓDIGO DEL PROCESO: PO-PP-01	
MES: AÑO:							
FECHA DE PLANIFICACIÓN	CANTIDAD PRENDAS PLANIFICADAS	FECHA DE EJECUCION	CANTIDAD PRENDAS PRODUCIDAS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES	
				SI	NO		

Formato/Registro de información del proceso de abastecimiento de materia prima

[illegible]

Formato/Registro de información del proceso de producción de prendas de vestir

[illegible]

Formato/Registro de información del proceso de Venta y Distribución de prendas de vestir

[illegible]

ANEXO 3: FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA JJ SPORT MODA Y DISEÑO

1. ¿Desde cuándo funciona la Empresa “JJ Sport Moda y Diseño en la ciudad de Zaruma?
2. ¿Qué tipo de ropa vende la empresa?
3. ¿Cuántas prendas de vestir se produce al día?
4. ¿En qué ciudades distribuye sus prendas de vestir?
5. ¿Se le han presentado inconvenientes para vender las prendas?
6. ¿Quiénes son sus principales clientes?
7. ¿Las prendas de vestir son modelos exclusivos?
8. ¿La materia prima cómo la obtienen?
9. ¿Quién se encarga del diseño de las prendas?
10. ¿Quién realiza la adquisición de la materia prima?
11. ¿Cómo evalúa el desarrollo de la Empresa: Muy Bueno, Bueno, Regular y por qué?
12. ¿Han existido posibilidades de ingresar a otros mercados?
13. ¿Existe satisfacción de sus clientes por los productos entregados?
14. ¿Han existido producciones defectuosas?
15. ¿Cuál es el porcentaje de las prendas defectuosas?
16. ¿A qué considera Ud q se debe el defecto de las prendas?
17. ¿Se han presentado algún tipo de demoras o dificultades en cuanto al tiempo de elaboración de un producto (que parte, que tiempo)?
18. ¿Tiene establecido, descrito y asignadas las labores para cada proceso de producción?
19. (Si la respuesta es No) ¿Por qué?
20. ¿Sus empleados tienen asignadas las responsabilidades y actividades?
21. ¿Cuentan con algún tipo de manual de procedimientos para realizar sus actividades diarias?