

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA: GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SEDE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA: “PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS  
PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO  
DE QUITO, 2020.”**

**AUTOR: GERMÁN JOSÉ ÁLVAREZ CABRERA**

**TUTOR: PABLO HERNÁN SOLÓRZANO POLO, MGS**

**Quito, 2021**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En calidad de tutor designado por la Comisión de Titulación de la carrera de Gestión Empresarial, pongo en conocimiento que el señor Germán José Álvarez Cabrera con C.I. 1720974409, ha culminado la elaboración de su trabajo de titulación cuyo tema es: **“PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020”**, mismo que cumple con los requisitos establecidos en la Guía Metodológica para la elaboración de trabajos de titulación de la Universidad Metropolitana, por lo tanto, pude continuar con la Lectoría. La calificación obtenida en el proceso de elaboración del trabajo es de 95 puntos sobre 100.

Tutor

**Lic. Pablo Hernán Solórzano Polo., Mgs**

**CI. 1708571576**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Germán José Álvarez Cabrera, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de titulación que versa sobre: **PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría del compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

**GERMÁN JOSÉ ALVAREZ CABRERA**

**C.I. 1720974409**

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Germán José Álvarez Cabrera en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

-----

**GERMÁN JOSÉ ALVAREZ CABRERA**

**C.I. 1720974409**

**AUTOR**

## **DEDICATORIA**

"El fruto maduro de un trabajo de amor se recoge en la cosecha, y esta siempre llega en la estación adecuada..." (W, 1953)

Dedico con mucho amor este trabajo a la confraternidad de Narcóticos Anónimos y al programa de los Doce Pasos, pues sin ustedes nada de esto hubiese sido posible, porque aquello que hoy me llevo a tocar fondo, me tiene aquí dando lo mejor de mí de Solo por Hoy en Solo por Hoy.

## **AGRADECIMIENTO**

A cada una de las personas que hicieron, y hacen parte de mi crecimiento y desarrollo como persona, como profesional y como estudiante.

Gracias de manera especial a mis padres por su constante lucha y dedicación en el tránsito de mi vida académica; además, gracias a mi esposa por su paciencia y tolerancia en este tiempo en el que me permitió velar por mis sueños.; y también, gracias al Ing. Edgar Guerrero por haberme motivado a emprender este camino el cual parecía ya lejano, pero con su ejemplo me llevó a tomar la decisión de volver a empezar.

Por último, a cada uno de los docentes que hicieron parte de mi formación por compartir de la mejor manera posible sus conocimientos.

## ÍNDICE GENERAL

|   |            |
|---|------------|
| <b>CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....</b>         | <b>II</b>  |
| <b>DEDICATORIA.....</b>                       | <b>V</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                   | <b>VI</b>  |
| <b>RESUMEN.....</b>                           | <b>XIX</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                         | <b>XX</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                     | <b>1</b>   |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>                    | <b>3</b>   |
| <b>Formulación del problema .....</b>         | <b>4</b>   |
| <b>Delimitación.....</b>                      | <b>5</b>   |
| <b>OBJETIVOS.....</b>                         | <b>5</b>   |
| <b>Objetivo General.....</b>                  | <b>5</b>   |
| <b>Objetivos Específicos .....</b>            | <b>5</b>   |
| <b>MARCO TEÓRICO .....</b>                    | <b>6</b>   |
| <b>Antecedentes de la Investigación .....</b> | <b>6</b>   |
| <b>Fundamentación Contextual.....</b>         | <b>7</b>   |
| <b>Fundamentación Legal .....</b>             | <b>9</b>   |
| <b>Fundamentación Teórica.....</b>            | <b>11</b>  |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>               | <b>16</b>  |
| <b>Paradigma de la Investigación.....</b>     | <b>16</b>  |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Enfoque de la investigación.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>Método de la investigación .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>Tipo de estudio .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>Técnicas de recolección de datos .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA HOJA VERDE .....</b>                               | <b>20</b> |
| <b>1.1 Historia.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>1.2 Diagnóstico de la situación problemática.....</b>                                    | <b>22</b> |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>  | <b>30</b> |
| <b>2. DISEÑO DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS DE LA EMPRESA HOJA VERDE 30</b>                 |           |
| <b>2.1. Levantamiento de la nueva arquitectura de procesos de la empresa Hoja Verde....</b> | <b>30</b> |
| <b>2.1.1. Mapa de procesos.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>2.1.2. Procesos Gobernantes.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>2.1.3. Procesos Sustantivos .....</b>  | <b>32</b> |
| <b>2.1.4. Procesos Adjetivos .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>2.2. Codificación y catálogo de procesos de la empresa Hoja Verde.....</b>               | <b>39</b> |
| <b>2.3. Matriz de Caracterización .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>2.4. Manuales de Procesos.....</b>   | <b>56</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>64</b> |

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| <b>REFERENCIAS.....</b> | <b>65</b> |
|-------------------------|-----------|

**ANEXOS 68**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. OBJETIVO.- Gestionar las necesidades de los clientes externos, acogiendo sus necesidades en el diseño para lograr un pedido acorde a lo requerido por el cliente..</b>  | <b>69</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Realizar ventas a bodegas móviles, diseñando muestrarios para entregar oportunamente lo productos requeridos por clientes de bodegas móviles....</b>   | <b>73</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Elaborar muestrarios digitales, acogiendo las observaciones de los clientes para lograr cunas corridas aprobadas por los clientes. ....</b>  | <b>76</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Elaborar muestrario digital sobre la base de los requerimientos del área comercial para contar con muestrarios para la veta a clientes internos o bodegas móviles,.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Manejar adecuadamente la materia prima adquirida por el área comercial, comprobando y verificando calidad y cantidad de materia prima para que el proceso de producción cuente con la materia prima idónea. ....</b> | <b>82</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Adquirir los insumos necesarios para producción, gestionando adecuadamente las existencias para contar los insumos necesarios y de calidad para producir. ....</b>   | <b>85</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Planificar adecuadamente la producción, considerando los pedidos de clientes internos y de bodegas móviles para lograr una producción efectiva en el tiempo requerido. ....</b>                                      | <b>88</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Realizar el corte de las telas, evitando los desperdicios para que lograr efectividad en el proceso. ....</b>  | <b>91</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Realizar los servicios de bordado, estampado, laser, sublimado o vinil requeridos de forma adecuada y sin errores para poder ensamblar adecuadamente las piezas.....</b>   | <b>94</b> |
| <b>1. OBJETIVO.- Ensamblar piezas procesadas cortadas y semi terminadas, seleccionando las piezas idóneas y clasificándolas adecuadamente, para obtener las piezas de ropa terminada lista para enviar a los clientes. ....</b>       | <b>97</b> |

**1. OBJETIVO.- Realizar el terminado de las piezas ensambladas, realizando el control que las piezas para que al cliente final lleguen prendas en perfecto estado. .100**

**1. OBJETIVO.- Distribuir prendas terminadas y solicitadas por clientes, realizando control de calidad de todas las prendas terminadas para lograr la satisfacción de los clientes.....103**

**1. OBJETIVO.- Generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra, para lograr su fidelización.....106**

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 - Cuadro Proveedores Nacionales..... | 21 |
| Tabla 2 - Cuadro Clientes Nacionales .....   | 22 |
| Tabla 3 Cuadro Competencia Nacional .....    | 22 |
| Tabla 4 Check List Especialista 1 .....      | 23 |
| Tabla 5 Check List Especialista 2.....       | 24 |
| Tabla 6- Check List Especialista 3.....      | 25 |
| Tabla 7- Check List Especialista 4.....      | 26 |
| Tabla 8 Check List Especialista 5.....       | 27 |
| Tabla 9 Check List Especialista 6.....       | 28 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Justificación.....  | 3  |
| Figura 2: Árbol de Problemas .....                                    | 4  |
| Figura 3 Mapa de macro procesos .....                                 | 31 |
| Figura 4 Macro proceso Gobernante.....                                | 32 |
| Figura 5 Macro proceso Gestión Comercial .....                        | 33 |
| Figura 6 Macro proceso Gestión de Prototipos.....                     | 34 |
| Figura 7 Macro proceso Gestión de Proveedores .....                   | 34 |
| Figura 8 <b>Macro proceso Gestión de Producción</b> .....             | 35 |
| Figura 9 - Macro proceso Gestión Postventa .....                      | 35 |
| Figura 10. Macro proceso Gestión del Talento Humano .....             | 36 |
| Figura 11 <b>Macro proceso Gestión de Finanzas</b> .....              | 37 |
| Figura 12 Macro proceso Gestión de seguridad y salud ocupacional..... | 37 |
| Figura 13 <b>Macro proceso Gestión de Mantenimiento</b> .....         | 38 |
| Figura 14 <b>Macro proceso Gestión Logística</b> .....                | 38 |
| Figura 15 Catálogo de Procesos.....                                   | 40 |
| Figura 16. Matriz proceso Ventas corporativas .....                   | 43 |
| Figura 17 Matriz proceso Ventas clientes internos.....                | 44 |
| Figura 18 Matriz proceso prototipos corporativos.....                 | 45 |
| Figura 19 Matriz proceso prototipos internos .....                    | 46 |
| Figura 20 Matriz proceso manejo materia prima .....                   | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 21 Matriz compra insumos .....          | 48 |
| Figura 22 Matriz planificación producción..... | 49 |
| Figura 23 Matriz corte .....                   | 50 |
| Figura 24 Matriz de servicios .....            | 51 |
| Figura 25 Matriz de ensamble.....              | 52 |
| Figura 26 Matriz terminado .....               | 53 |
| Figura 27 Matriz distribución .....            | 54 |
| Figura 28 Matriz post venta .....              | 55 |
| Figura 29 Manual de Procesos Hoja 1 .....      | 58 |
| Figura 30 Manual de Procesos Hoja 2 .....      | 59 |
| Figura 31 Manual de Procesos Hoja 3 .....      | 60 |
| Figura 32 Manual de Procesos Hoja 3 .....      | 61 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Anexo 1. Manuales de procesos..... | 68 |
|------------------------------------|----|

## RESUMEN

**TÍTULO:** PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020

**AUTOR:** Germán José Álvarez Cabrera

**TUTOR:** Lic. Pablo Hernán Solórzano Polo, Mgs

El presente proyecto de titulación pretende mejorar la gestión de la empresa Hoja Verde, por medio de la adecuada organización de las actividades operativas, así como la definición correcta de las funciones y roles de los colaboradores. Por ello, se plantea un diseño de procesos sustantivos, dicho método inicia, en primer término, con el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de la empresa, esto a través de la aplicación de un Check List, el cual permite identificar problemas existentes. En un segundo término, se plantea el modelamiento y la arquitectura de los procesos, así como la construcción del mapa de procesos, la cadena de valor y sus respectivos procedimientos; así como el planteamiento de un sistema de control con la correspondiente formulación de indicadores de gestión que permiten la evaluación de procesos y procedimientos.

**PALABRAS CLAVE:** Check List, procesos, procedimientos, cadena de valor, indicadores

**ABSTRACT**

**TÍTULO:** PROPUESTA DE DISEÑO DE PROCESOS SUSTANTIVOS PARA LA EMPRESA HOJA VERDE, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, 2020

**AUTOR:** Germán José Álvarez Cabrera

**TUTOR:** Lic. Pablo Hernán Solórzano Polo, Mgs

This project aims to improve the management of the Green Leaf company, through the proper organization of operational activities, as well as the correct definition of the functions and roles of employees. For this reason, the design of substantive processes is proposed, this method begins, first, with the development of a diagnosis of the current situation of the company, this through the application of a Check List, which allows to identify existing problems. In a second term, the modeling and architecture of the processes is proposed, as well as the construction of the process map, the value chain and their respective procedures; as well as the proposal of a control system with the corresponding formulation of management indicators that allow the evaluation of processes and procedures.

**KEY WORDS:** Check List, processes, procedures, value chain, indicators

## INTRODUCCIÓN

Según (Gómez Illesca, 2020), el origen de la industria textil ecuatoriana se remonta al siglo XX, después de un declive importante de la misma durante el siglo XVIII. Pasamanería TOSI, es considerada como una de las primeras industrias textiles del país, dentro de la época de una reactivación de la manufactura más tradicional, sin embargo, no fue sino hasta 1910, cuando se observa una conversión hacia un modelo más empresarial, con verdaderas innovaciones técnicas.

El mismo artículo, evoca la importancia de la expansión experimentada por las empresas dedicadas a la actividad textil en el país, existe un crecimiento en las capitales de cada provincia de la sierra, en las cuales las fábricas textiles representaron el 90% de la industria textil del país, entre 1930 y 1950, coincidiendo con la consolidación del uso de la fibra.

La información compartida por (Asociación de Industriales Têxtiles del Ecuador, 2020), indica que, desde la época colonial, en la cual, la lana de oveja era la materia prima destinada a la fabricación de tejidos en los antiguos obrajes, hasta la actualidad, la industria textil en Ecuador ha sabido adaptarse eficazmente a transformar diversos tipos de fibra tales como: algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lanas y sedas en textiles de buena calidad. La evolución, la tecnificación y modernización de la actividad textil, la han posicionada como la tercera más grande dentro del sector de manufactura, aportando más del 7% del PIB.

El artículo menciona también el aporte de la industria dentro de la generación de empleo, representando alrededor de 158 mil personas laborando directamente en empresas textiles y de confección, según datos levantados por el INEC.

En su formato digital (Coba, 2020), realiza un análisis del sector textil en Ecuador, acota que el 2019 ha sido un año de cifras negativas para el sector textil y de confecciones en Ecuador. Producción, exportaciones, ventas, consumo, generación de empleo y hasta las importaciones -de materias primas y maquinaria- cayeron en comparación con 2018.

Desde 2016 las ventas de productos textiles han venido cayendo, según el índice de la producción industrial manufacturera (IPI-M). Este indicador mide la producción generada por la industria a partir de las ventas y la variación de los inventarios. Cuando el índice disminuye significa que las ventas cayeron y se comercializaron más productos almacenados. En agosto

de 2016 el IPI-M llegó a 116,56 y durante los siguientes tres años presentó fluctuaciones, hasta caer en agosto de 2019 a 87,81 puntos.

Además, el mismo artículo acota que, entre enero y agosto de 2019 las ventas de textiles y de confecciones en el país llegaron a USD 728,5 millones, un 19,68% menos en comparación con el mismo período de 2018, cuando alcanzaron USD 906,9 millones; además advierte que la mayor caída se evidencia en los textiles. Durante los primeros ocho meses de 2019 se vendieron USD 241,9 millones, mientras que en el mismo período de 2018 llegaron a USD 317,8 millones, lo que significa un recorte del 23,16%. La disminución en las ventas responde a una reducción en el consumo de los ecuatorianos desde 2016, considerado el peor año para el sector desde la dolarización en 2000. Finalmente, Primicias indica que el primer semestre de 2019, los hogares destinaron en promedio USD 33,45 al mes para adquirir productos textiles, un 2,67% menos comparado con el 2018.

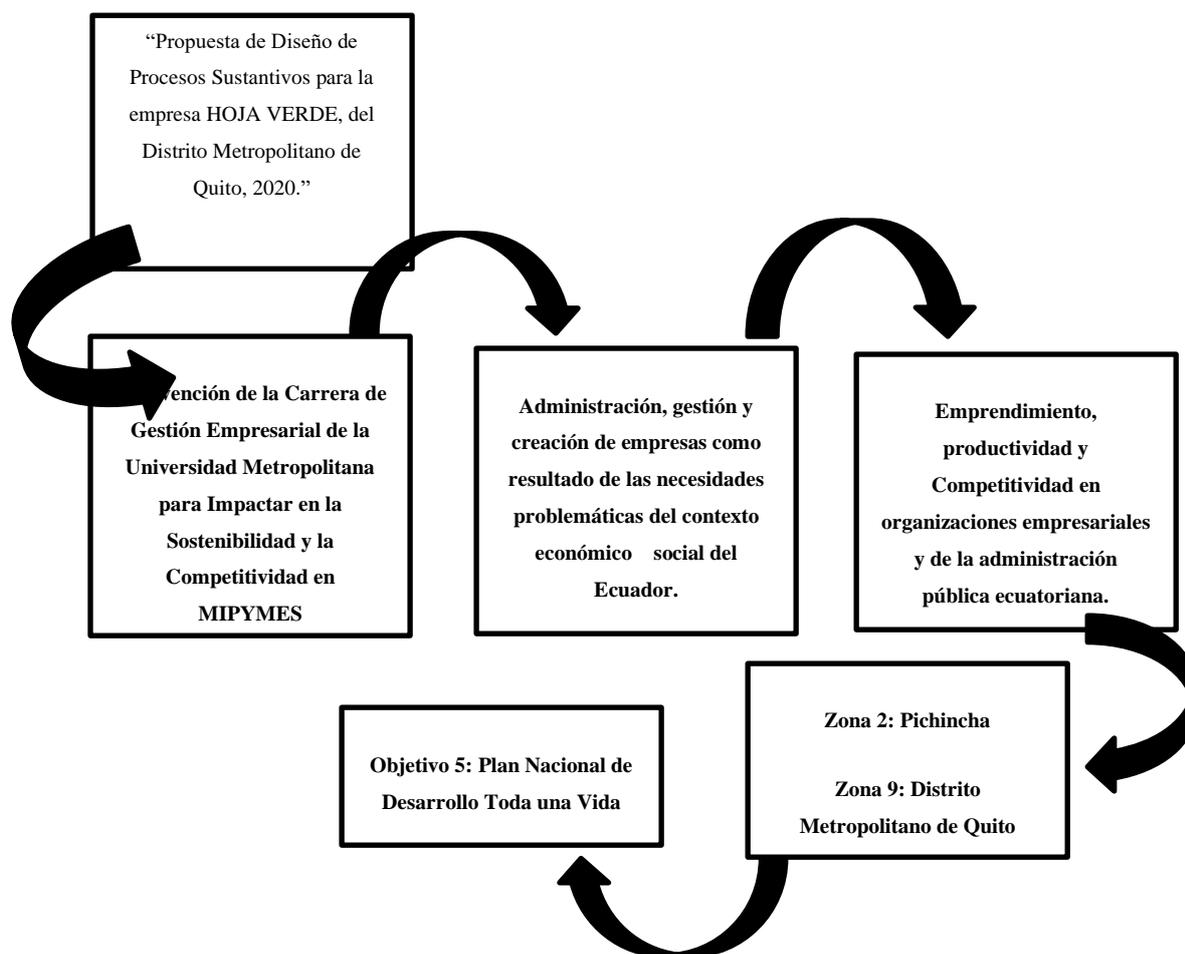
El presente trabajo de investigación, propone un modelo de gestión por procesos para la empresa “Hoja Verde” dedicada a la confección de prendas de vestir de moda, casual y deportiva, para damas, caballeros y niños. La empresa se ocupa principalmente de la confección de prendas “pronto moda”, mismas que se distribuyen en las principales cadenas de moda del país y se caracterizan por la calidad de sus productos. Con el análisis de situación actual de la empresa es posible identificar errores y re procesos, destinado a generar una propuesta de mejora, basada en el diseño de los procesos sustantivos. Los resultados que este estudio generen, establecerán un enfoque en el liderazgo en costos en el mercado, presentando complementos que permitan a la empresa ser más competitiva.

Para la generación del diseño de procesos sustantivos es necesario la participación de todos los miembros de la empresa, esto con el fin de llevar a cabo la implementación del mismo. La toma de decisiones y la implementación de acciones, en la organización debe estar impulsado por procesos y estrategias enfocadas al cumplimiento de la misión y la visión, con el fin de alcanzar los objetivos planteados para el crecimiento de la organización.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación denominado: “Propuesta de Diseño de Procesos Sustantivos para la empresa Hoja Verde, del Distrito Metropolitano de Quito, 2020”, se encuentra alineado al proyecto de investigación de la Escuela de Gestión Empresarial denominado: “Intervención de la Carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana para impactar en la sostenibilidad y competitividad en MIPYMES”, que a su vez se articula con la línea de investigación “Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades problemáticas del contexto económico y social del Ecuador”, que se encuentra en el programa de investigación “Emprendimiento productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana”; que se enmarca en la Zona de impacto No 2 (Pichincha) y Zona de impacto No 9 (Distrito Metropolitano de Quito), tributando al Objetivo No 5 del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida, tal como se expone a continuación:

Figura 1: Justificación



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

## Planteamiento del Problema

Desde el análisis a la interna de la empresa Hoja Verde, se puede inferir que la misma se maneja bajo una administración y operación empírica, sin desmerecer los logros obtenidos, pero esta particularidad ha llevado a que exista una mínima autonomía en los mandos medios que les permita proponer o realizar cambios necesarios. Por otro lado, es innegable que el sistema de información gerencial no es el adecuado y esto constituye un problema serio dado que de aquí nace la toma de decisiones. Finalmente, el asesoramiento técnico que requieren los puestos que toman decisiones es deficiente. Estos problemas generan que los procesos sustantivos no se encuentren documentados y causan el apareamiento de costos innecesarios, la alta generación de reprocesos y por ende desperdicio de materia prima e insumos.

Figura 2: Árbol de Problemas



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

## Formulación del problema

¿Constituyen la Administración y Operación Empírica, el Insuficiente Sistema de Información Gerencial, la Mínima Autonomía de Mandos Medios para Generar Cambios, y el Deficiente Asesoramiento Técnico las principales causas para los Procesos Sustantivos No Documentados y No Formalizados de la Empresa “Hoja Verde” del Distrito Metropolitano de Quito lo que conlleva a la Creación de Costos Innecesarios, la Alta generación de Re Procesos y el Desperdicio de Materia Prima e Insumos?

## **Delimitación**

### **Delimitación Espacial**

El área geográfica delimitada para el presente estudio se enmarca en la provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito.

### **Delimitación Temporal**

La formulación del presente trabajo de titulación se delimita en el segundo semestre del año 2020, su respectiva implementación se contempla en el primer trimestre del año 2021 y su evaluación y seguimiento será durante todo ese año.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Diseñar el modelo de gestión por procesos sustantivos de la empresa HOJA VERDE, mediante la ejecución de un diagnóstico situacional de los procesos sustantivos de la empresa y la implementación de procesos estándar que contribuyan a una mejor gestión y control de las actividades internas, generando la eliminación de desperdicios y mejorando la eficiencia de la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Levantar información de la empresa mediante un diagnóstico situacional para el modelamiento y arquitectura del proceso sustantivo de la empresa
- Diseñar el modelo de gestión por procesos sustantivos, mediante la implementación de procesos estándar para mejorar la organización de la empresa.

## MARCO TEÓRICO

### Antecedentes de la Investigación

Según (Zurita, 2014), en su trabajo de titulación “Estandarización de procesos de la Empresa Textiles Técnicos”, a partir del objetivo general: “Realizar la estandarización de los procesos para mejorar la productividad en la empresa Textiles Técnicos”; comparte las conclusiones:

- Con la elaboración del presente trabajo de investigación la empresa Textiles Técnicos dispone de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los estándares contenidos en las Normas ISO 9001:2008 la misma que establece dentro de sus requisitos que se debe realizar la documentación necesaria para que los procesos estandarizados cumplan con las especificaciones de calidad, para esto se documentó los procesos mandatorios necesarios para dicho sistema los cuales son: Control de documentos y registros, control de producto no conforme, auditorías internas, acciones correctivas preventivas y de mejora.
- Con el análisis realizado a los procesos de urdición, tejeduría, laminado y recubrimiento, se ha podido determinar que con la estandarización de los mismos se disminuye el desperdicio y la pérdida de insumos tales como materia prima y tiempo con lo que se logrará un incremento de la productividad y por consecuencia un incremento de utilidades.
- En la empresa Textiles Técnicos se ha determinado que los procedimientos básicos son: compras, ventas, despachos, urdición, tejeduría, laminado, recubrimiento, diseño y desarrollo, mantenimiento y recursos humanos, son los que tienen mayor influencia en el desarrollo del producto, por lo cual se ha desarrollado los procedimientos documentados, en los cuales se encuentra la guía completa para cumplir debidamente con el proceso de elaboración de telas para calzado además de recoger la gestión y el compromiso de la empresa hacia la calidad para seguir desarrollando la mejora continua en la misma.
- En el presente trabajo se propone implementar la estandarización de procesos en la empresa Textiles Técnicos para lo cual se ha realizado el manual de calidad, las caracterizaciones de cada proceso, listas maestras de documentos, los procedimientos documentados, registros para cada procedimiento así como también en los casos necesarios los respectivos instructivos, con lo cual se cuenta con toda la documentación necesaria para evidenciar que lo que se dice que se hace se está cumpliendo; de esta forma se puede conseguir una certificación de calidad la misma que trae grandes ventajas con el incremento en ventas que a su vez con lleva la ampliación de la empresa.

Según (Chalá & Méndez, 2019) en su trabajo de titulación “Aplicación del acuerdo No. 1573 norma técnica de prestación de servicios y administración por procesos, en el programa de reparación ambiental y social – PRAS, del Ministerio del Ambiente, en la Provincia de PICHINCHA” a partir del objetivo general: “Redefinir el Modelo de Gestión por Procesos, basado en el Acuerdo No. 1573 “Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos”, que permita ser más eficiente para cumplir con las necesidades de los usuarios del Programa de Reparación Ambiental y Social – PRAS”; comparte las conclusiones:

- En el diagnóstico de la situación actual de la institución PRAS, se determinó que la causa de la inaplicación es por falta de socialización, por lo tanto, los funcionarios desconocen que el Acuerdo No. 1573 es una norma de cumplimiento y aplicación obligatoria para todas las instituciones públicas del Ecuador.
- Se evidencia que el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos, está elaborado según la Norma, pero que en la práctica no se acopla a lo determinado por la misma.
- Al realizar el levantamiento de los subprocesos, los funcionarios del PRAS identificaron que todas las actividades deben tener una secuencia lógica y que esto permite disminuir tiempos que retrasen la entrega de productos y servicios a los usuarios externos.
- A través de la implementación de indicadores se realizará un seguimiento y evaluación del cumplimiento de los subprocesos, los cuales permitirán realizar acciones de mejora que conlleven que permitan alcanzar las metas planteadas.

### **Fundamentación Contextual**

Según el CIIU 4.0, la actividad textil de la empresa “Hoja Verde”, se encuentra clasificada en el capítulo C que corresponde a industrias manufactureras, inciso C14 fabricación de prendas de vestir, codificación C14.10 fabricación de prendas de vestir, excepto piel, numeral C1410.02. fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera.

Según Javier Díaz, presidente ejecutivo de AITE (El Telégrafo, 2020)

la industria textil presentó una contracción especialmente en los años 2015 y 2016. Actualmente las compañías registran solvencia y mejoran las expectativas de crecimiento. Entre los años 2015 y 2017 las ventas en el sector textil de Ecuador cayeron en 28,4%, afectadas principalmente por la desaceleración de la economía del país. Más tarde, en el año 2018, las empresas, grandes y pequeñas, mostraron recuperación y para el año 2019 existen buenas expectativas, aunque no en los niveles estimados.

Para el rotativo nacional, el análisis de la situación económico-financiera de la industria textil presentado en marzo por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) realiza una radiografía de las ramas de hilandería, tejeduría y confección, tres de los 10 aspectos de la industria con mayor cantidad de empresas, Javier Díaz, explica que entre 2012 y 2017 las compañías muestran un buen manejo de su patrimonio, endeudamiento y apalancamiento de sus negocios. Sin embargo, los factores más complejos son los niveles de ventas y las cuentas por cobrar a los clientes.

En la misma entrevista, (El Telégrafo, 2020)

Acota que los altos costos de producción son una constante en las actividades económicas del país. En el caso de las textilerías, el análisis determinó que se redujeron. Si bien algunas empresas invirtieron en tecnología y mejoraron su productividad para optimizar gastos, “lastimosamente también hubo reducción de personal entre 2015 y 2016”, reconoce Díaz.

Además, el caso de otras empresas, las cuales, disminuyeron su producción. Por ejemplo, Enkador, una empresa focalizada en hilatura de filamentos y sintéticos, tomó la decisión de cerrar sus líneas de hilatura y texturizados por la pérdida de competitividad frente a fabricantes de commodities asiáticos y turcos, manifestó Camilo Ontaneda, representante de Enkador. La firma mantuvo la producción de hilos con valor agregado que se emplean en bordados, overlock, trabajos en cuero, entre otros. Con 250 empleados abastecen el mercado interno y exportan a Colombia, Perú, Brasil, Chile y países de Centroamérica. Además, promocionar la marca país para incentivar el consumo de productos nacionales es otro desafío. “A pesar de contar con mercadería con los mismos precios y características, la gente aún prefiere lo extranjero”.

Finalmente (El Telégrafo, 2020)indica

que la innovación no se detiene, otra empresa testigo de la situación del sector es La Esperanza con 20 años en el país. Elena Vizuete, directora comercial de la confeccionadora, contó que los

altos costos de producción perjudicaron sus ventas locales y sus exportaciones a Bolivia, mercado que buscan recuperar.

La empresa no se rinde. Cuenta con el apoyo de un crédito de la Corporación Financiera de Fomento (CFN), para invertir en modernización, maquinaria y un capital de trabajo. Además, próximamente lanzarán su tienda en línea para vender los excedentes de producción. Emprendedores podrán adquirir los productos a bajo costo. También podrán comprar materia prima o maquinaria para iniciar un negocio.

La Esperanza ofrecerá incluso capacitación y asesoría para acceder a créditos en la banca pública o privada (El Telégrafo, 2020)

El sector textil entre el 2015 y el 2016 ha sufrido contracción en su economía visto desde los problemas políticos, económicos, sociales y hasta naturales dados por el terremoto; sin embargo, posteriores a este período de crisis las empresas productoras y confeccionistas han podido observar de cerca el crecimiento de este sector y esto se debe a la inversión del estado desde sus instituciones referentes como la CFN o BanEcuador, por medio de las cuales ayudaron a tecnificar estas empresas y han permitido un crecimiento hasta el 2019. En relación al desarrollo del presente trabajo, esta información es válida ya que el tipo de empresa que hemos analizado tiene, y mucho, campo de acción en relación a las estrategias propuestas.

### **Fundamentación Legal**

El Código orgánico de la producción, Comercio e Inversiones, exponen la siguiente información, a través de los artículos planteados a continuación:

Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
- g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2013)

### **Fundamentación Teórica**

Se mencionan a continuación las teorías de distintos autores en relación a la aplicación de los Modelos de Gestión por Procesos en las empresas y sus respectivos procesos organizacionales.

#### **Empresa**

De acuerdo a (Debitoor, 2020) “Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas”.

#### **Empresa Manufacturera**

Conforme a (Definición A,B,C., 2014) “Se denomina como industria manufacturera a aquella industria que se dedica excluyentemente a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados”.

#### **Empresa Confección Textil**

Para (QuimiNet.com, 2012) “La empresa textil crea las telas, hilos, fibras, los diseños o bordados, siendo uno de sus principales objetivos satisfacer las necesidades de consumo masivo”.

## **Textiles**

Según (Diccionario enciclopédico Lexis, 1976) Que puede tejerse, dicese de las fibras que pueden ser hiladas, como el algodón, el lino, el cáñamo, etc.; de origen vegetal; la lana de diversos animales como el carnero, la alpaca, la vicuña, etc.; y la seda.

## **Gestión**

Según (Pérez Fernández, 2013) asegura que se debería, primeramente, asegurar una correcta y homogénea interpretación del concepto gestión en todos los mandos y directivos de la empresa ya que no suelen existir.

Desde la visión gráfica de lo que denominamos ciclo de gestión se ve claro que lo que mantiene viva la empresa y su sistema de gestión es la aplicación periódica y sistemática de las herramientas de medición y seguimiento y no tanto los procedimientos asociados a la fase de planificación.

Hay mandos y directivos que desde siempre han gestionado sus ámbitos de responsabilidad, produciendo, por ejemplo, mientras que el concepto puede ser algo más nuevo para muchas personas del equipo de calidad. El esfuerzo a realizar suele ser proporcional a la experiencia << técnicas >> y a la aceptación personal de los cambios, y en algunos casos puede llegar a ser hasta disuasorio.

Tradicionalmente se asociaba gestión con dirección o mando, la comprensión << del ciclo de gestión >> nos permite relacionarlo más bien con planificación y evaluación.

Ambas actividades pueden ser delegadas hasta los niveles operativos; está cambiando el rol de la dirección.

Gestión y Mejora son dos términos similares, pues la mejora es parte de la gestión no se suele ver << gestionar peoras >>. El enfoque sistemático de la mejora, gestión de calidad, pasa por recoger, procesar y analizar datos; inductores de burocracia que para justificarse han de servir para añadir valor mediante la toma de decisiones, para inducir eficacia.

## Sistema de Gestión de Calidad

El autor (González & Arciniegas, 2016, pág. 11) lo define como: “Un sistema de gestión de calidad puede ser considerado como la manera o estrategia en que una organización desarrolla la gestión empresarial en todo lo relacionado con calidad de sus productos (y servicios), y los procesos para producirlos”.

## Principios de la gestión de la calidad

Conforme a (Gómez, 2017, págs. 13-15):

Los principios de la gestión de la calidad constituyen una síntesis y orientación sobre lo que debería ser la base conceptual de los sistemas de gestión de calidad. La Norma ISO 9000 Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario, presenta así la declaración y base racional de cada principio:

- **Enfoque al cliente:** el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.

El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para el cliente. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

- **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

- **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de generar y proporcionar valor.

Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a las personas en todos los niveles. El reconocimiento, empoderamiento y la mejora

de la competencia facilitan el compromiso en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.

Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

•**Mejora:** las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.

La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados esperados.

La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entrada, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las condiciones no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

## **Gestión por procesos**

Según (Pérez Fernández, 2013, pág. 43) lo define como:

A modo de síntesis de lo expuesto, aportamos los argumentos más relevantes para sustentar la tesis de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de:

### **La calidad**

La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencia es más bien un conjunto conocimientos, principios y herramientas desarrolladas en el proceso de evolución de la

administración que ayudan a entregar calidad a los clientes de una empresa. El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.

Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización

### **La empresa**

Igualmente, la Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

Se fundamenta en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la Organización.

Busca la eficiencia Global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento).

### **Tipos de procesos**

De acuerdo a lo expuesto por el autor (Louffat, 2017, pág. 4):

Los procesos organizacionales que se definen en toda institución se agrupan en cuatro categorías:

**Procesos estratégicos:** son aquellos que se originan de la misión, visión, los objetivos y la estrategia corporativa; representan la esencia misma de la empresa teniendo en cuenta la finalidad, la diferenciación que ofrece y los beneficios que otorga a los diversos grupos de interés. Se fundamentan en la core-competences o factores de ventaja competitiva que ofrece una empresa.

**Procesos operativos:** denominados también procesos de línea, procesos ejecutores o procesos de acción; son aquellos que se encargan de establecer e implementar los procesos centrales que buscan brindar, de manera prioritaria, atención al cliente final externo.

**Proceso de apoyo:** se encargan de establecer las relaciones secuenciales de soporte, de auxilio y complemente, y buscan principalmente la atención del cliente interno, pues permiten dar cobertura a los procesos estratégicos, operativos y administrativos.

Procesos administrativos: se encargan de establecer las relaciones integradas que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, de forma sistemática, holística, sinérgica e integrada, todos los procesos identificados en una institución

### **Mapa de procesos organizacionales**

Para (Louffat, 2017, págs. 15-16):

El mapa de procesos organizacionales es una herramienta fundamental en el diseño organizacional por procesos. Se trata de una configuración gráfica que muestra y hace visible los diversos procesos de una institución, desde los niveles macro hasta los niveles micro. El mapa de procesos organizacionales se convierte en un marco de referencia que produce mejoras en la comunicación, el entendimiento y la unión entre todos los participantes de un proceso.

El Mapa de procesos organizacional permite observar, entre otros aspectos cuáles son las actividades que deben desarrollarse, indica la secuencia que debe seguirse, cómo deben diseñarse en cuanto a flujos y tiempos (estudios de tiempos y movimientos), mide los niveles de eficacia y eficiencia, de mayor productividad y/o reducción de costos.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Paradigma de la Investigación**

Para el presente trabajo se ha considerado que el paradigma de investigación es un parámetro importante que involucra sobre manera la participación del investigador; a continuación, se comparte algunas citas de autores:

Según (González F. , 2005):

De acuerdo con Kuhn, un paradigma es un sistema de creencias, principios, valores y premisas que determinan la visión que una determinada comunidad científica tiene de la realidad, el tipo

de preguntas y problemas que es legítimo estudiar, así como los métodos y técnicas válidos para la búsqueda de respuestas y soluciones. En consecuencia, el enfoque o paradigma en que se inscribe un estudio, sustenta el método, propósito y objetivos de la investigación.

Conforme a (Hurtado León & Toro Garrido, 2005): “Un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada”.

Según (Malhotra, 2008) “la investigación cuantitativa es una metodología que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”

### **Enfoque de la investigación**

Con respeto al enfoque de investigación a utilizarse, trabajamos el enfoque cualitativo, el mismo que de acuerdo a los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Además, argumentan que este método se basa en método de recolección de datos sin medición numérica, y esto se ajusta bastante bien a las herramientas utilizadas. En el caso del presente trabajo se presenta el Check List, cuyo objetivo es recolectar información acerca de deficiencias que la empresa podría, eventualmente, presentar.

### **Método de la investigación**

Conforme a (Valario, Yaber, & Camborain, 2012) respecto al método utilizado Investigación – acción dice que: “Su propósito es investigar la condición actual y la condición deseable de un grupo, equipo, proyecto, programas, unidades o reorganización en su conjunto, para realizar intervenciones que conduzcan al mejoramiento de su gestión para lograr la condición deseada”.

En el caso del presente trabajo, se lleva a cabo un diagnóstico situacional, el cual permite obtener información actualizada de la empresa, enfocado especialmente en los errores que se presentan en los procesos.

Una vez identificados los errores, se procede a diseñar propuestas de mejora.

## **Tipo de estudio**

“La investigación descriptiva tiene como objetivo lograr la precisión y caracterización del evento de estudio dentro de un contexto particular” (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 413). Se utilizó este tipo de estudio ya que sirvió para conocer internamente a la empresa Hoja Verde y sus procesos internos, para posteriormente realizar el diseño del Modelo de Gestión por Procesos.

Es exploratorio porque según (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 402) “la investigación exploratoria conlleva a un resultado, se vale de técnicas e instrumentos, indaga en un contexto específico”. En este caso en particular hemos utilizado como herramientas la entrevista y la lista de chequeo.

Es explicativa, con el tipo de explicaciones causales ya que para (Hurtado de Barrera, 2012, pág. 497):

Intenta establecer relaciones tales que se pueda afirmar que uno o más eventos –causas- inciden, influyen, determinan, impactan, afectan o generan a otros –efectos- de manera que la variación de los primeros implica la variación de los segundos. Este tipo de investigación analiza en su contexto lo planteado en el árbol de problemas inicial.

## **Técnicas de recolección de datos**

### **Fuentes Primarias**

Como fuentes primarias hemos tomado en cuenta las entrevistas realizadas al personal de la empresa Hoja Verde, y entre ellos están:

Jefatura de Producción (Ingeniero en Producción).

Asesor Comercial (Ingeniero en Marketing).

Supervisores de área y operarios.

### **Fuentes Secundarias**

Bibliográficas, Diario el Telégrafo, Universidad Metropolitana, Cámara de la pequeña industria de pichincha, ministerio de industrias y productividad, documentos de repositorios en la web.

Para el desarrollo del presente plan de negocios se aplica dos técnicas de recolección de datos, en primer término, se aplica fuentes secundarias como es el caso de trabajos de tesis similares y pertenecientes a centros de educación superior del Ecuador. De la misma manera se recolecta información de documentos oficiales como la Constitución del Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”, y el Censo de Población y Vivienda. En segundo término, se aplican fuentes de datos primarios, específicamente a través de una encuesta dirigida a potenciales clientes, asaderos, de la ciudad de Quito (Anexo 1), se realiza preguntas para determinar información necesaria acerca de compras, preferencias, necesidades y relación con proveedores.

## CAPÍTULO I

### 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA HOJA VERDE

#### 1.1 Historia

Hoja Verde, es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras; destinadas a satisfacer los gustos y necesidades de vestimenta para hombres, mujeres, niños y bebés. Prendas de vestir tales como: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, uniformes, camisas, camisetas, etcétera, conforme al código CIU C1410.02; mercadería que, la distribuye en todo el país a través de diferentes clientes de cadena, y gestión de fuerzas propias de venta; la empresa tiene sus instalaciones y funcionamiento en la ciudad de Quito.

La empresa, fundada el 1 de febrero de 1991 por el Sr. José Álvarez y la Sra. Nydia Cabrera, con recursos económicos muy limitados, en un inicio se dedica a la confección de busos infantiles cuello de tortuga, a través de servicios de maquila y posteriormente comercializarlos en el centro de la ciudad. Posteriormente, y con la demanda existente en ese entonces, se toma la decisión de producir busos adulto cuello de tortuga para damas y caballeros, los mismos que durante los primeros años fueron los productos que dieron liquidez al negocio.

Con la cartera de clientes creciendo, y después de generar más recursos, los fundadores de la empresa adquieren maquinaria propia y reemplazan el sistema de maquilas, aumentando considerablemente la producción, misma, que permite diversificar la gama de productos tales como: calentadores deportivos, y prendas básicas como camisetas, calentadores y licras. La variedad de productos, y el crecimiento de la empresa, forman la primera fuerza de ventas de la empresa conocida como bodegas móviles, gestión puesta en marcha por el fundador de la empresa, la cual va dirigida a ampliar su cartera en el resto de provincias, principalmente de la región de la sierra.

La inclusión de los hijos a la empresa, la profesionalización de los mismos, la contratación de profesionales para las distintas áreas, la adquisición de nueva maquinaria, la capacitación constante, y la colaboración de 130 empleados, representan acciones que permite el crecimiento la empresa, y la adhesión de clientes corporativos, entre los que constan algunas

cadena importantes de comercialización de ropa en el país como son: Etafashion, DePrati, RM y Super Éxito.

Actualmente la empresa cuenta con un promedio anual de ventas de 6 millones de dólares, lo cual representa aproximadamente ventas mensuales de 60 mil prendas; de las cuales, alrededor de un 70% son adquiridas por los clientes corporativos, el restante se comercializa bajo la gestión de las bodegas móviles.

Las prendas de vestir producidas por la compañía Hoja Verde, se enmarcan dentro del tipo deportivo y casual, respetando los estándares que dicta la moda a nivel local e internacional. Se presenta a continuación tres tablas con información detallada de los principales proveedores, clientes y competidores:

**Tabla 1 - Cuadro Proveedores Nacionales**

| <b>PROVEEDOR</b>   | <b>PRODUCTO / SERVICIO</b> | <b>DESTINO</b>       | <b>ANTIGÜEDAD</b> |
|--------------------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| PAT PRIMO          | Telas básicas / moda       | Bodega materia prima | 20 años           |
| SJ JERSEY          | Telas básicas / moda       | Bodega materia prima | 15 años           |
| INDUTEXMA          | Telas básicas / moda       | Bodega materia prima | 15 años           |
| VITRAL             | Telas básicas / moda       | Bodega materia prima | 5 años            |
| PRIMA TELA         | Telas básicas / moda       | Bodega materia prima | 5 años            |
| CASA DEL<br>CIERRE | Insumos varios             | Bodega insumos       | 10 años           |
| BYRCONI            | Insumos varios             | Bodega insumos       | 5 años            |
| INSUTEXTIL         | Insumos varios             | Bodega insumos       | 10 años           |
| VERITEX            | Insumos varios             | Bodega insumos       | 15 años           |
| PLASTILANDIA       | Insumos plásticos          | Bodega insumos       | 20 años           |
| DISOFFICE          | Útiles oficina             | Bodega insumos       | 5 años            |
| CODIPACK           | Insumos adhesivos          | Bodega insumos       | 5 años            |
| SAE<br>CONSULTORES | Servicio SSO               | Registro documental  | 3 años            |
| DYA TECH           | Servicio mantenimiento     | Registro documental  | 10 años           |
| SERMACOSA          | Servicio mantenimiento     | Registro documental  | 20 años           |
| SAFE<br>CONSULTING | Servicio incendios         | Registro documental  | 5 años            |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

**Tabla 2** - Cuadro Clientes Nacionales

| CLIENTE            | CATEGORÍA   | ANTIGÜEDAD | PRODUCTO       | OBSERVACIÓN  |
|--------------------|-------------|------------|----------------|--------------|
| ETAFASHION         | Corporativo | 15 años    | Moda           |              |
| DEPRATI            | Corporativo | 10 años    | Moda           |              |
| RM                 | Corporativo | 12 años    | Moda           |              |
| SUPER ÉXITO        | Corporativo | 22 años    | Moda           |              |
| ALBY STORE         | Corporativo | 5 años     | Moda           |              |
| BODEGAS<br>MÓVILES | Interno     | 25 años    | Básicos / moda | 400 clientes |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

**Tabla 3** Cuadro Competencia Nacional

| EMPRESA      | CATEGORÍA       | OBSERVACIÓN |
|--------------|-----------------|-------------|
| DIENFORMA    | Corporativo     | Moda        |
| FIBRAN       | Corporativo     | Moda        |
| LA ESPERANZA | Corporativo     | Moda        |
| CORNEJOTEX   | Corporativo     | Moda        |
| DISEX        | Corporativo     | Moda        |
| CHICHOS      | Bodegas móviles | Infantil    |
| RANGER       | Bodegas móviles | Infantil    |
| VIMAR        | Bodegas móviles | Deportivo   |
| CX SPORT     | Bodegas móviles | Deportivo   |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

## 1.2 Diagnóstico de la situación problemática

Con el fin de diagnosticar la situación actual de Hoja Verde, se realiza un Check List, basado en la teoría de (David, 2003), el mismo que se aplica a seis especialistas del área de Operaciones: jefe de producción, supervisor de corte, supervisor de servicios, supervisor de ensamblado, supervisor de terminados y supervisor de distribución de la empresa; esto con el fin de identificar elementos que incidan de manera negativa en la gestión. A continuación, se detallan los resultados:

**Tabla 4** Check List Especialista 1

| No | OPERACIONES  | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?   |    | X  |
| 2  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                      |    | X  |
| 3  | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   | X  |    |
| 4  | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  |    | X  |
| 5  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?               |    | X  |
| 6  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |    | X  |
| 7  | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |    | X  |
| 8  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  | X  |    |
| 9  | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                       |    | X  |
| 10 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener los procesos? |    | X  |
| 11 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                   |    | X  |
| 12 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                     |    | X  |
| 13 | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  | X  |    |
| 14 | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  |    | X  |
| 15 | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  |    | X  |
| 16 | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  | X  |    |
| 17 | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?   |    | X  |
| 18 | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                   | X  |    |
| 19 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                             | X  |    |
| 20 | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                              |    | X  |
| 21 | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?             |    | X  |
| 22 | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                       |    | X  |
| 23 | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?   |    | X  |
| 24 | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  |    | X  |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

De este primer cuestionario se puede concluir que los objetivos de Hoja Verde no son medibles y que no son comunicados a sus colaboradores. Se señala que no se lleva una planificación adecuada y que por el momento no cuenta con una estructura de procesos, pero si con un manual.

**Tabla 5** Check List Especialista 2

| No | OPERACIONES  | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?   |    | X  |
| 2  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                      |    | X  |
| 3  | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   | X  |    |
| 4  | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  | X  |    |
| 5  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?               | X  |    |
| 6  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |    | X  |
| 7  | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |    | X  |
| 8  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  | X  |    |
| 9  | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                       | X  |    |
| 10 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener los procesos? | X  |    |
| 11 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                   | X  |    |
| 12 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                     |    | X  |
| 13 | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  | X  |    |
| 14 | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  | X  |    |
| 15 | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  | X  |    |
| 16 | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  | X  |    |
| 17 | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?   | X  |    |
| 18 | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                   |    | X  |
| 19 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                             | X  |    |
| 20 | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                              | X  |    |
| 21 | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?             |    | X  |
| 22 | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                       |    | X  |
| 23 | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?   |    | X  |
| 24 | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  |    | X  |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

De este segundo cuestionario se puede concluir de igual manera que los objetivos de Hoja Verde no son medibles y que no son comunicados a sus colaboradores. Por otro lado, aunque señala que, a pesar de contar con algunos elementos de una estructura de procesos, esta no está implementada en su totalidad.

**Tabla 6-** Check List Especialista 3

| No | OPERACIONES  | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?   | X  |    |
| 2  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                      | X  |    |
| 3  | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   | X  |    |
| 4  | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  |    | X  |
| 5  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?               |    | X  |
| 6  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |    | X  |
| 7  | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |    | X  |
| 8  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  |    | X  |
| 9  | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                       | X  |    |
| 10 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener los procesos? | X  |    |
| 11 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                   | X  |    |
| 12 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                     | X  |    |
| 13 | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  | X  |    |
| 14 | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  | X  |    |
| 15 | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  | X  |    |
| 16 | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  | X  |    |
| 17 | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?   |    | X  |
| 18 | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                   |    | X  |
| 19 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                             | X  |    |
| 20 | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                              |    | X  |
| 21 | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?             | X  |    |
| 22 | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                       |    | X  |
| 23 | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?   | X  |    |
| 24 | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  | X  |    |

De este tercer cuestionario se puede inferir que no existe una planificación efectiva, y que, a pesar de contar con algunos elementos de una estructura de procesos, esta no está implementada en su totalidad.

**Tabla 7-** Check List Especialista 4

| <b>No</b> | <b>OPERACIONES</b>   | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------|--|-----------|-----------|
| 1         | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?                                       |           | X         |
| 2         | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                    | X         |           |
| 3         | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   | X         |           |
| 4         | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  |           | X         |
| 5         | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?             |           | X         |
| 6         | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |           | X         |
| 7         | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |           | X         |
| 8         | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  |           | X         |
| 9         | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                     |           | X         |
| 10        | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener             |           | X         |
| 11        | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                 |           | X         |
| 12        | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                   |           | X         |
| 13        | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  | X         |           |
| 14        | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  | X         |           |
| 15        | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  | X         |           |
| 16        | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  |           | X         |
| 17        | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?                                       |           | X         |
| 18        | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                 |           | X         |
| 19        | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                           |           | X         |
| 20        | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                            |           | X         |
| 21        | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?           | X         |           |
| 22        | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                     |           | X         |
| 23        | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados? |           | X         |
| 24        | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  | X         |           |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

De este cuarto cuestionario se puede deducir que en la empresa no existe una planificación efectiva y que sus objetivos no son medibles y que, a pesar de contar con algunos elementos de una estructura de procesos, esta no está implementada en su totalidad.

**Tabla 8** Check List Especialista 5

| No | OPERACIONES  | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?                                       | X  |    |
| 2  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                    | X  |    |
| 3  | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   |    | X  |
| 4  | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  |    | X  |
| 5  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?             |    | X  |
| 6  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |    | X  |
| 7  | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |    | X  |
| 8  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  |    | X  |
| 9  | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                     |    | X  |
| 10 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener             |    | X  |
| 11 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                 |    | X  |
| 12 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                   |    | X  |
| 13 | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  | X  |    |
| 14 | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  | X  |    |
| 15 | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  | X  |    |
| 16 | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  | X  |    |
| 17 | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?                                       |    | X  |
| 18 | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                 |    | X  |
| 19 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                           |    | X  |
| 20 | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                            |    | X  |
| 21 | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?           |    | X  |
| 22 | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                     |    | X  |
| 23 | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados? |    | X  |
| 24 | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  |    | X  |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

De este quinto cuestionario se puede deducir que, a pesar de contar con algunos elementos de una estructura de procesos, esta no está implementada en su totalidad.

**Tabla 9** Check List Especialista 6

| No | OPERACIONES  | SI | NO |
|----|--|----|----|
| 1  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" son medibles?   |    | X  |
| 2  | ¿Los objetivos y las metas de la Organización "Hoja Verde" se comunican de manera adecuada?                      | X  |    |
| 3  | ¿Dentro de la organización, se identifican sus actividades de éxito?   |    | X  |
| 4  | ¿Los responsables de cada área llevan a cabo una planeación efectiva?  |    | X  |
| 5  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con una adecuada estructura organizacional en base a sus procesos?               |    | X  |
| 6  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con mapa de procesos?  |    | X  |
| 7  | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con catálogo de procesos?  |    | X  |
| 8  | ¿Cuenta la empresa "Hoja Verde" con manuales de procesos?  |    | X  |
| 9  | ¿Dentro de la empresa, se tiene conocimiento sobre el concepto de proceso?                                       |    | X  |
| 10 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se tiene conocimiento sobre las características que deben tener los procesos? |    | X  |
| 11 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre la importancia tiene el controlar procesos?                                   |    | X  |
| 12 | ¿Dentro de la empresa "Hoja Verde" se identifica el alcance de sus procesos?                                     |    | X  |
| 13 | ¿Tiene conocimiento de las Actividades Ejecutadas en su área?  |    | X  |
| 14 | ¿Conoce el concepto de diagrama de flujo?  |    | X  |
| 15 | ¿Identifica la interrelación de sus procesos y procedimientos por área?  |    | X  |
| 16 | ¿Realiza la empresa acciones de mejora?  | X  |    |
| 17 | ¿La empresa, establece control en sus procesos (indicadores de gestión)?   |    | X  |
| 18 | ¿La empresa "Hoja Verde" cuenta con conocimientos sobre cómo implementar un modelo de Gestión?                   |    | X  |
| 19 | ¿Se cuenta con conocimientos sobre los procesos críticos de la empresa "Hoja Verde"?                             |    | X  |
| 20 | ¿La empresa cuenta con procesos estandarizados y conocimiento de cómo controlarlos?                              |    | X  |
| 21 | ¿Dentro de la empresa, se identifica los procesos gobernantes, los que agregan valor y los de apoyo?             |    | X  |
| 22 | ¿Identifica las políticas que tiene a cada proceso en un documento formal?                                       |    | X  |
| 23 | ¿Se cuenta con el conocimiento sobre cuáles son las entradas y salidas de cada uno de los procesos ejecutados?   |    | X  |
| 24 | ¿Los ejecutores del proceso conocen el resultado de su trabajo?  |    | X  |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

De este sexto y último cuestionario se puede concluir que no existe una estructura de procesos implementada y que es necesario trabajar sobre ello. Considerando la información de los seis cuestionarios se determina que, la empresa tiene que trabajar en el levantamiento, diseño e implementación de procesos; lo que apoyará en la estructuración de una organización más fuerte y en la formulación adecuada de una planificación que conlleve como al cumplimiento de objetivos.

## CAPÍTULO II

### 2. DISEÑO DE LA ARQUITECTURA DE PROCESOS DE LA EMPRESA HOJA VERDE

#### 2.1. Levantamiento de la nueva arquitectura de procesos de la empresa Hoja Verde

Para el levantamiento de la nueva arquitectura de procesos de la Empresa Hoja Verde se hace necesario realizar una serie de talleres con los principales actores y miembros de los diferentes departamentos. El primer paso fue realizar un curso de capacitación sobre gestión por procesos en el que se explica qué es la gestión por procesos, cuáles son los tipos de actividades, tipos de procesos, cuál es la jerarquía de procesos, qué es un mapa de procesos. Además, se capacita al personal de la empresa sobre los beneficios de trabajar con procesos, todo ello con la finalidad de lograr la comprensión de los involucrados.

Otro aspecto importante se trabaja en los talleres de capacitación es explicar la forma de levantar y construir el nuevo modelo de gestión de procesos que se aplica en la empresa Hoja Verde, este método está compuesto por los siguientes pasos:

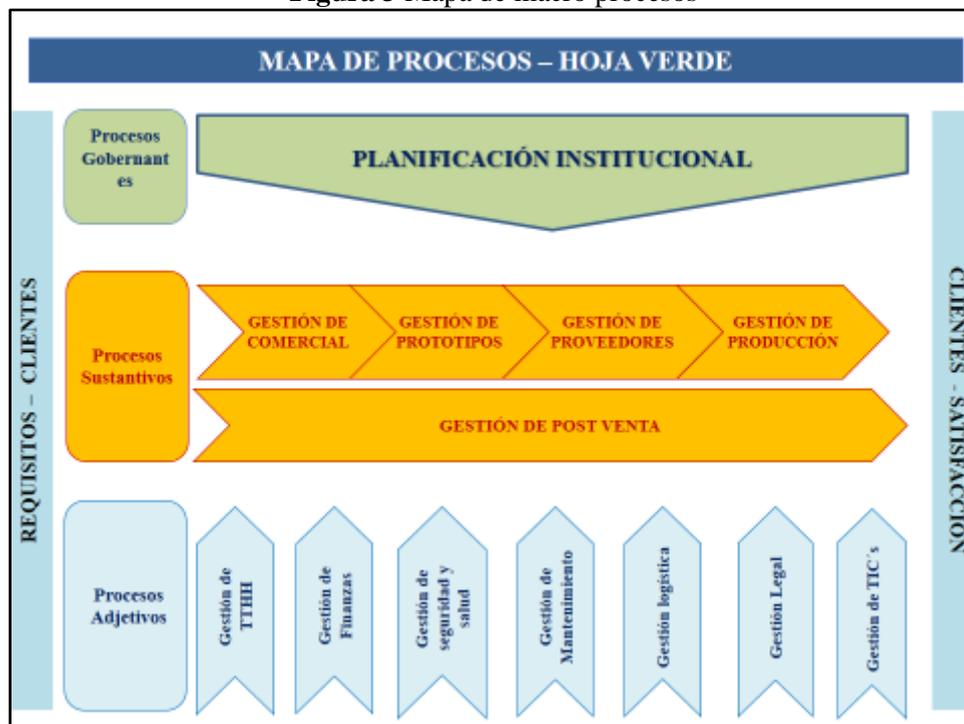
- Diseño del mapa de procesos.
- Elaboración de las matrices de caracterización.
- Diseño del catálogo de procesos y codificación de los mismos.
- Elaboración de manuales de procesos.
- Definición de indicadores de gestión de los procesos.

##### 2.1.1. Mapa de procesos

La empresa Hoja Verde si bien tiene definido sus procesos de forma empírica, esta es la primera ocasión que estos procesos se documentan de forma adecuada como parte del nuevo modelo de gestión de la empresa. Para lo cual se la definió una serie de macro procesos y procesos interrelacionados entre sí, los cuales añaden valor a los clientes de forma directa e indirecta. Los procesos que de forma indirecta añaden valor a los clientes son los procesos gobernantes y adjetivos, mientras que los procesos sustantivos son aquellos que añaden valor de o satisfacen

las necesidades de los clientes de forma directa. A continuación, se presenta la estructura de macro procesos.

**Figura 3** Mapa de macro procesos



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Los macro procesos descritos anteriormente fueron definidos en sendas reuniones de trabajo con los directivos principales de la Empresa Hoja Verde, de igual forma participaron en esta construcción de los macro procesos, mismos que se describen en la ilustración Nro.9 y quedan conformados por el macro proceso gobernantes de planificación institucional, los macro procesos sustantivos gestión comercial, gestión de prototipos, gestión de proveedores, gestión de producción, y gestión de posventa. Los macro procesos Adjetivos de la empresa Hoja Verde son gestión del talento humano, gestión de finanzas, gestión de seguridad y salud, gestión de mantenimiento, gestión logística, gestión legal, y gestión de Tics.

### 2.1.2. Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes, estratégicos o de direccionamiento son los que permiten contar con planes, objetivos, estrategias, políticas, y un sistema adecuado de control de gestión mediante indicadores, para el caso de la Empresa Hoja Verde se define un macro proceso denominado planificación institucional el cual contiene tres procesos:

- Planificación estratégica que define los pasos para construir la planificación de largo plazo de la empresa.
- Plan operativo que define los pasos a seguir para realizar ejecutar los planes de corto y mediano plazo,
- Control de gestión es el proceso que contiene los pasos a seguir para verificar el cumplimiento de los objetivos, así como la ejecución efectiva de los procesos empresariales.

**Figura 4** Macro proceso Gobernante



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

### 2.1.3. Procesos Sustantivos

Se entiende por procesos sustantivos, misionales o agregadores de valor a los que permiten de forma directa satisfacer las necesidades de los clientes, o cumplir con la misión, objetivos y políticas de la Empresa Hoja Verde. Como parte de los procesos sustantivos se ha definido varios macros procesos que se enfocan fundamentalmente en ejecutar actividades relacionadas con la gestión comercial, gestión de prototipos, gestión de proveedores, gestión de producción y gestión de postventa, el orden en que se ha colocado estos procesos obedece a una lógica muy particular de la empresa Hoja Verde en cuanto a su forma de operar, vender y producir

que nace de la manera como se manejan sus principales clientes externos. Los macro procesos sustantivos se subdividen de la siguiente forma:

- Macro proceso gestión comercial que abarca a los procesos ventas corporativas y ventas clientes internos. Define las actividades a ejecutar para vender a clientes externos y a clientes internos o de bodegas móviles.

**Figura 5** Macro proceso Gestión Comercial



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso Gestión de prototipos incluye a los procesos prototipos corporativos y prototipos internos, incluye las actividades para crear muestrarios para clientes externos e internos.

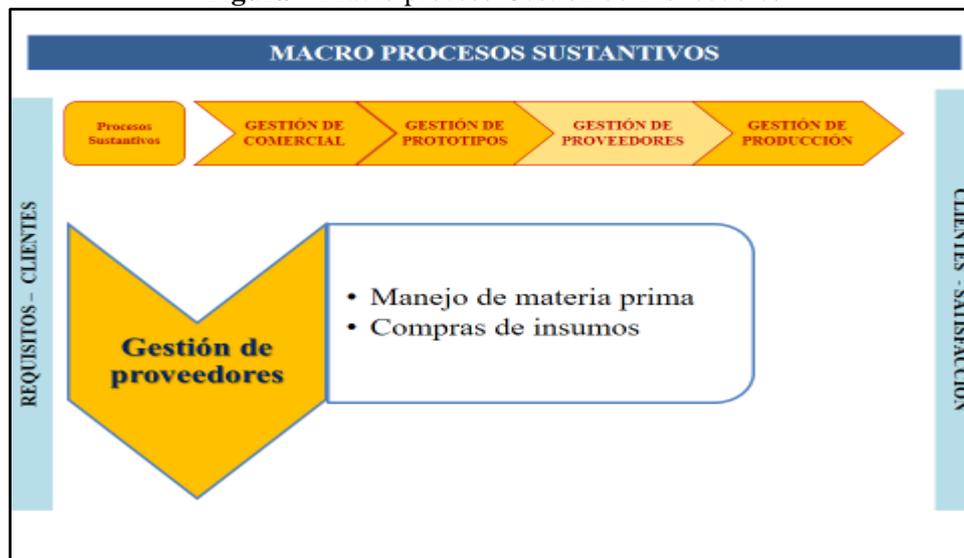
**Figura 6** Macro proceso Gestión de Prototipos



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso Gestión de proveedores que considera a los procesos manejo de materia prima y compra de insumos que serán destinados a la producción buscando que estas materias primas e insumos sean de calidad y además se gestione adecuadamente los stocks mínimos y máximos que se deben mantener.

**Figura 7** Macro proceso Gestión de Proveedores

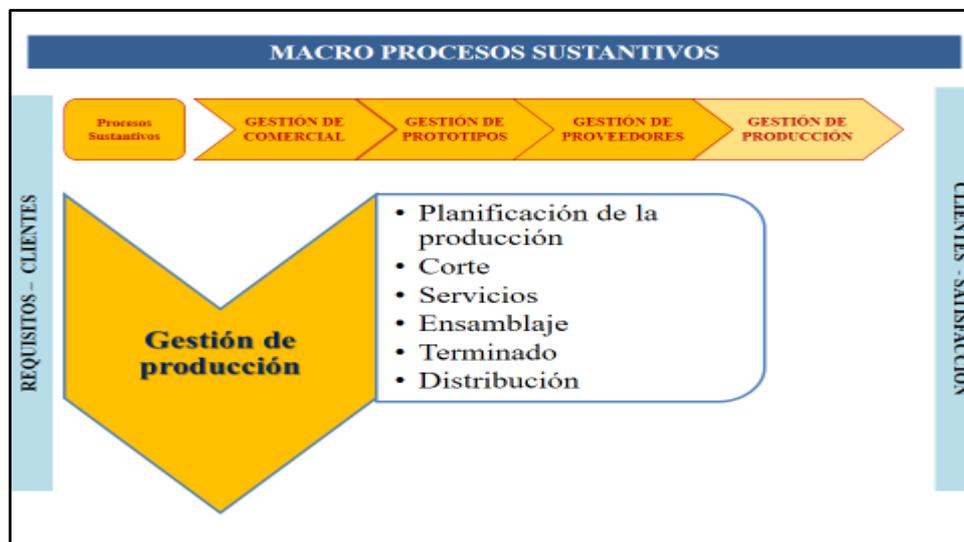


Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso gestión de producción incluye los procesos de planificación de la producción, corte, servicios, ensamble, terminado, distribución, con estos procesos se busca manejar de forma idónea la producción destinada a clientes externos e internos o

bodegas móviles, entregado productos de calidad que han pasado por un proceso controlado y estandarizado que garantiza la calidad del producto terminado.

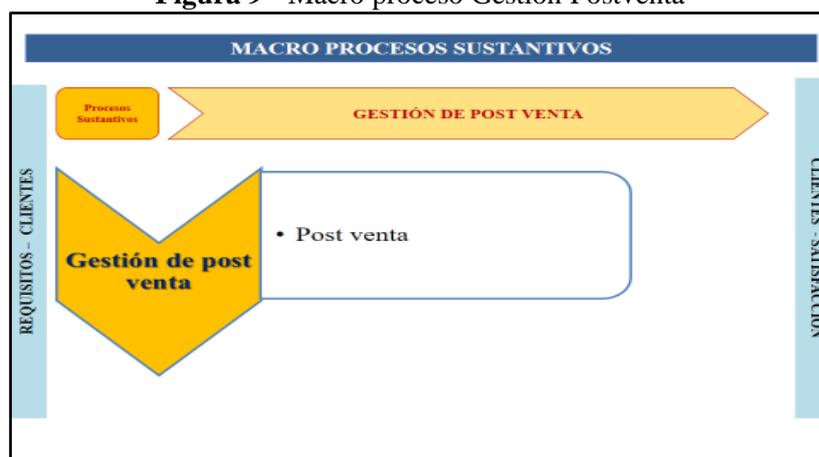
Figura 8 Macro proceso Gestión de Producción



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macroproceso gestión de postventa el cual contiene un proceso denominado post venta con el cual se busca generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra, para lograr su fidelización.

Figura 9 - Macro proceso Gestión Postventa



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

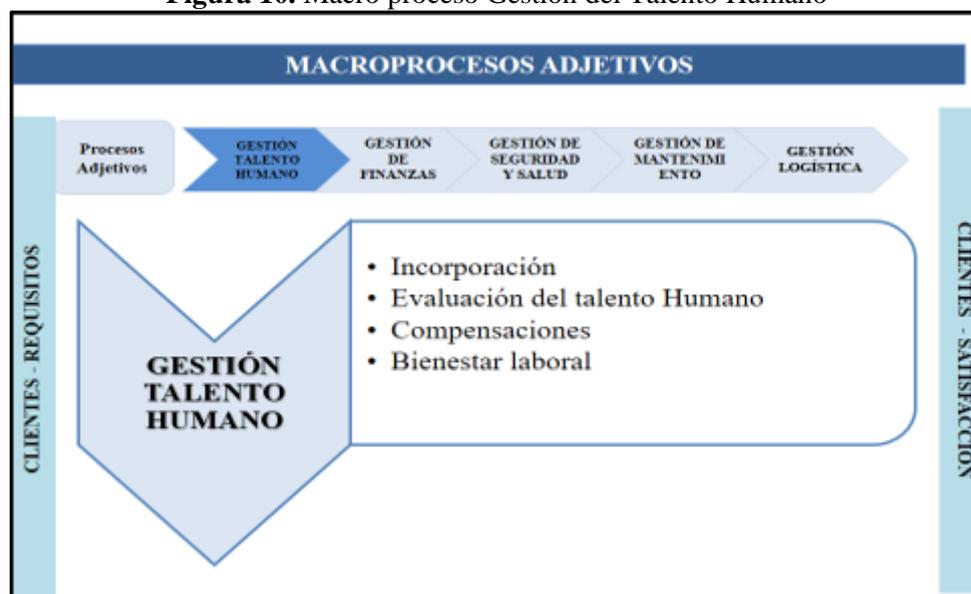
#### 2.1.4. Procesos Adjetivos

Los procesos adjetivos son los que se relacionan con las actividades de carácter interno, de control y provisión de servicios para los procesos sustantivos y gobernantes. Estos procesos

son definidos, pero no serán levantados a nivel de manuales de procesos ya que los objetivos y el alcance del presente trabajo de titulación se concentra en el levantamiento de los procesos sustantivos exclusivamente. La estructura de los procesos adjetivos se define de la siguiente manera:

- Macro proceso gestión del talento humano, que abarca los procesos Incorporación, evaluación del talento humano, compensaciones y bienestar laboral, con estos procesos se busca administrar o gestionar de forma efectiva al recurso más importante de la empresa, es decir, las personas.

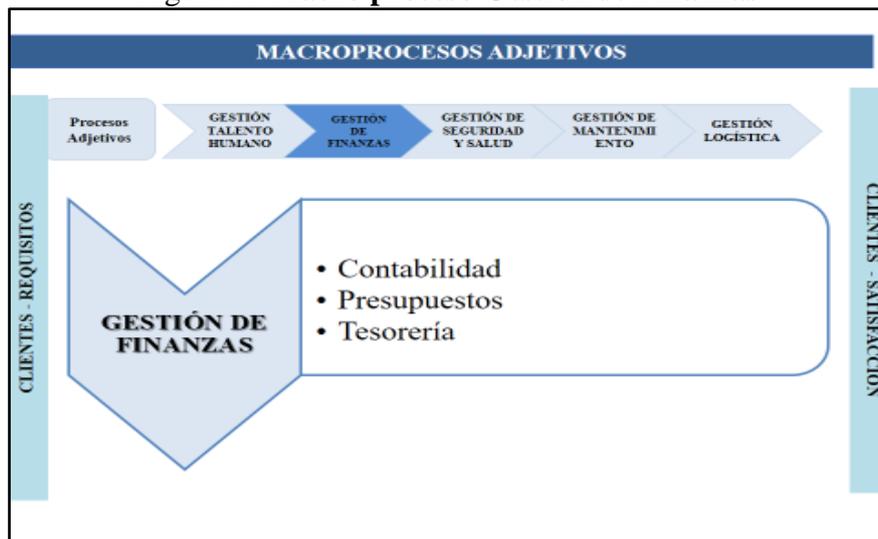
**Figura 10.** Macro proceso Gestión del Talento Humano



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso Gestión de finanzas, incluye los procesos contabilidad, presupuestos y tesorería, con la ejecución de las actividades de estos procesos se busca contar con información financiera oportuna y confiable que permita la toma de decisiones por parte de la gerencia, así mismo se busca contar con presupuestos idóneos y un manejo adecuado de la disponibilidad de efectivo de la empresa.

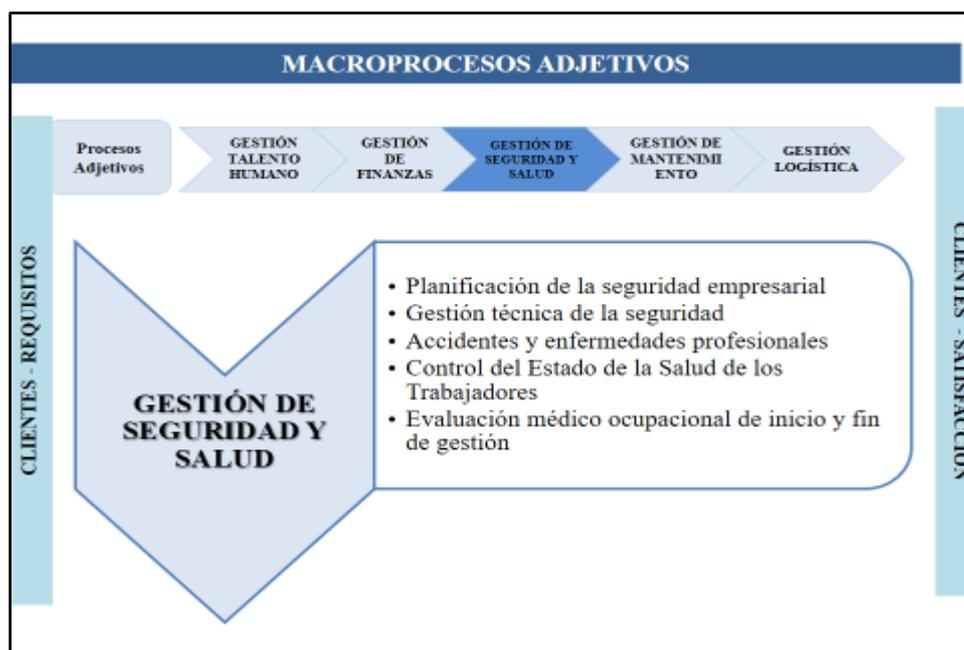
Figura 11 Macro proceso Gestión de Finanzas



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso Gestión de seguridad y salud ocupacional, los procesos que forman parte de este macro proceso son Planificación de la seguridad empresarial, gestión técnica de la seguridad, accidentes y enfermedades profesionales, control del estado de la salud de los trabajadores y evaluación médico ocupacional de inicio y fin de gestión, con estos procesos se busca asegurar un manejo adecuado de la seguridad y salud ocupacional considerado un elemento crítico en la gestión de la empresa.

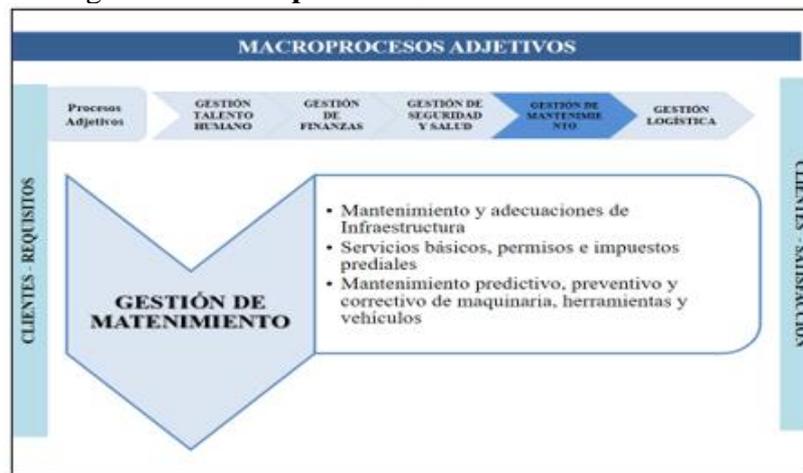
Figura 12 Macro proceso Gestión de seguridad y salud ocupacional



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso gestión de mantenimiento que abarca los procesos mantenimiento y adecuaciones de Infraestructura, servicios básicos, permisos e impuestos prediales, mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de maquinaria, herramientas y vehículos. Con estos procesos se busca asegurar el buen estado y funcionamiento de instalaciones, vehículos de propiedad de la empresa, así como maquinaria y herramientas destinadas a la producción.

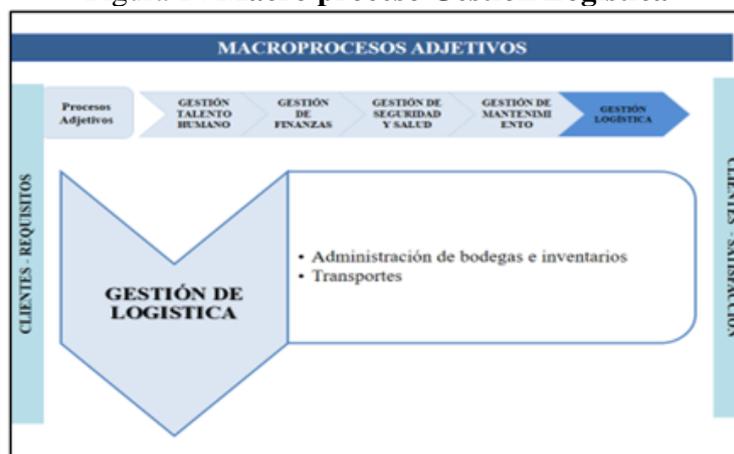
Figura 13 Macro proceso Gestión de Mantenimiento



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

- Macro proceso gestión logística, compuesto por los procesos administración de bodegas e inventarios y transportes. Con estos procesos se busca mantener control de materias primas y crear registros de los movimientos de materias primas e insumos y desarrollar las actividades de transporte con efectividad, optimizando los tiempos de entrega y uso de recursos.

Figura 14 Macro proceso Gestión Logística



Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

## **2.2. Codificación y catálogo de procesos de la empresa Hoja Verde**

Una vez definido el mapa de procesos en el que se define los macro procesos y procesos es necesario proceder a la codificación del mayor nivel de desglose de los macro procesos, esta codificación está compuesta por las iniciales del macroproceso con las primeras letras de su nombre, luego se colocan las iniciales del proceso y/o subproceso dependiendo del nivel de desagregación. Finalmente coloca un dígito que corresponde al número con el que se identifica el tipo de procesos, uno para los gobernantes, dos para los sustantivos y tres para los adjetivos.

La codificación de los procesos se detalla en el catálogo de procesos siendo este un instrumento que permite ordenar y organizar los procesos de la empresa, además en este documento se puede visualizar la jerarquía de macros procesos, procesos o subprocesos. De igual forma se puede identificar en los tipos de procesos gobernantes, sustantivo y adjetivos; el objetivo y producto final o salida de cada proceso, su estado actual que puede ser en levantamiento o levantado y la fundamentalmente permite visualizar la versión de mejora de cada proceso. A continuación, se detalla el catálogo dividido por tipos de procesos.

Figura 15 Catálogo de Procesos

| CATALOGO DE PROCESOS |                        |                                |            |               |              |  |  |            |         |           | GOBERNANTES    |            |
|----------------------|------------------------|--------------------------------|------------|---------------|--------------|--|--|------------|---------|-----------|----------------|------------|
|                      |                        |                                |            |               |              |  |  |            |         |           | SUSTANTIVOS    |            |
|                      |                        |                                |            |               |              |  |  |            |         |           | ADJETIVOS      |            |
| N.-                  | MACROPROCESO           | PROCESO                        | SUBPROCESO | PROCEDIMIENTO | CODIFICACIÓN | OBJETIVO   | PRODUCTO   | TIPO       | VERSIÓN | ESTADO    | RESPONSABLE    | FECHA      |
| 1                    | Planeación empresarial | Planificación estratégica      | N/A        | N/A           | PEM-PE-001   | Definir la secuencia de pasos a seguir para diseñar la la planificación estratégica de la empresa  | Plan Estratégico escrito   | GOBERNANTE | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 2                    |                        | Plan Operativo                 | N/A        | N/A           | PEM-PO-001   | Concretar la forma de elaborar el Plan Operativo Anual para la organización  | Plan Operativo aprobado por gerencia general.                              | GOBERNANTE | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 3                    |                        | Control de gestión             | N/A        | N/A           | PEM-CG-001   | Medir la efectividad de los procesos para mejorarlos   | Informes de avance del plan estratégico                                    | GOBERNANTE | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 4                    | Gestión comercial      | Ventas corporativas            | N/A        | N/A           | GC-VC-002    | Gestionar las necesidades de los clientes externos, acogiendo sus necesidades en el diseño para lograr un pedido acorde a lo requerido por el cliente  | Pedido definitivo de clientes  | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 5                    |                        | Ventas clientes internos       | N/A        | N/A           | GC-VCI-002   | Realizar ventas a bodegas móviles, diseñando muestrarios para entregar oportunamente lo productos requeridos por clientes de bodegas móviles   | Ventas ejecutadas a bodegas móviles  | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 6                    | Gestión de prototipos  | Prototipos corporativo         | N/A        | N/A           | GP-PC-002    | Elaborar muestrarios digitales, acogiendo las observaciones de los clientes para lograr cunas corridas aprobadas por los clientes.   | Corridas aprobadas por clientes y orden de producción ingresada al sistema | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 7                    |                        | Prototipos internos            | N/A        | N/A           | GP-PI-002    | Elaborar muestrario digital sobre la base de los requerimientos del área comercial para contar con muestrarios para la veta a clientes internos o bodegas móviles  | Contra muestras sobre la base de muestrario aprobado                       | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 8                    | Gestión de proveedores | Manejo de materia prima        | N/A        | N/A           | GPR-MMP-002  | Manejar adecuadamente la materia prima adquirida por el área comercial, comprobando y verificando calidad y cantidad de materia prima para que el procesos de producción cuente con la materia prima idónea. | Materia primea colocada en perchas   | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 9                    |                        | Compras de insumos             | N/A        | N/A           | GPR-CI-002   | Adquirir los insumos necesarios para producción, gestionando adecuadamente las existencias para contar los insumos necesarios y de calidad para producir.  | Insumos colocados en perchas   | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 10                   | Gestión de producción  | Planificación de la producción | N/A        | N/A           | GPRO-PP-002  | Planificar adecuadamente la producción, considerando los pedidos de clientes internos y de bodegas móviles para lograr una producción efectiva en el tiempo requerido.                                       | Planificación de producción  | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 11                   |                        | Corte                          | N/A        | N/A           | GPRO-COR-002 | Realizar el corte de las telas, evitando los desperdicios para que lograr efectividad en el proceso.   | Telas cortadas y revisadas   | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 12                   |                        | Servicios                      | N/A        | N/A           | GPRO-SER-002 | Realizar los servicios de bordado, estampado, laser, sublimado o vinil requeridos de forma adecuada y sin errores para poder ensamblar adecuadamente las piezas.   | Telas bordadas, estampadas, sublimadas, lase o vinil                       | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 13                   |                        | Ensamble                       | N/A        | N/A           | GPRO-ESB-002 | Ensamblar piezas procesadas cortadas y semi terminadas, seleccionando las piezas idóneas y clasificándolas adecuadamente, para obtener las piezas de ropa terminada lista para enviar a los clientes.        | Producto ensamblado listo para los terminados                              | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 14                   |                        | Terminado                      | N/A        | N/A           | GPRO-TER-002 | Realizar el terminado de las piezas ensambladas, realizando el control que las piezas para que al cliente final lleguen prendas en perfecto estado.  | Prendas empacadas listas para su distribución                              | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 15                   |                        | Distribución                   | N/A        | N/A           | GPRO-DIS-002 | Distribuir prendas terminadas y solicitadas por clientes, realizando control de calidad de todas las prendas terminadas para lograr la satisfacción de los clientes.   | Producto embarcado listo para distribución                                 | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 16                   | Gestión de post venta  | Post venta                     | N/A        | N/A           | GPV-PV-002   | Generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra, para lograr su fidelización   | Medición de la satisfacción de los clientes                                | SUSTANTIVO | V.1.O   | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |

| CATALOGO DE PROCESOS |                               |   |     |     |             |   |   |          |       |           | GOBERNANTES    |            |
|----------------------|-------------------------------|---|-----|-----|-------------|---|---|----------|-------|-----------|----------------|------------|
|                      |                               |   |     |     |             |   |   |          |       |           | SUSTANTIVOS    |            |
|                      |                               |   |     |     |             |   |   |          |       |           | ADJETIVOS      |            |
| 17                   | Gestión de Talento Humano     | Incorporación   | N/A | N/A | GTH-INC-003 | Formalizar la incorporación del personas para cubrir un cargo vacante, cumpliendo con el perfil solicitado y con la normativa respectiva.   | Persona incorporada y contrato firmado  | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 18                   |                               | Evaluación del personal.  | N/A | N/A | GTH-EVA-003 | Definir la brecha entre el desempeño y las expectativas de cada puesto de trabajo, con la finalidad de desarrollar acciones tendientes a mejorar el desempeño de las personas   | Plan para mejorar el desempeño de trabajadores  | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 19                   |                               | Compensaciones  | N/A | N/A | GTH-COM-003 | Cubrir la obligación patronal de pagar las remuneración a favor de los trabajadores   | Rol de pagos  | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 20                   |                               | Bienestar laboral   | N/A | N/A | GTH-BL-003  | Diagnosticar el clima laboral y el desarrollo de la cultura organizacional, alineado este análisis a las estrategias empresariales.   | Plan anual para el mejora del clima y cultura empresarial   | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 21                   | Gestión de finanzas           | Contabilidad  | N/A | N/A | GF-CON-003  | Proporcionar información financiera y contable oportuna y confiable para la toma de decisiones  | Estados Financieros   | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 22                   |                               | Presupuesto   | N/A | N/A | GF-PRE-003  | Asignar recursos monetarios a los proyecto definidos en los planes de trabajo, realizando un seguimiento a la utilización adecuada de cada asignación.  | Presupuesto maestro   | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 23                   |                               | Tesorería   | N/A | N/A | GF-TES-003  | Realizar pagos internos y externos para el manejo adecuado del negocio  | Flujos de caja  | ADJETIVO | V.1.O | Levantado | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 24                   | Seguridad y Salud Ocupacional | Planificación de la seguridad empresarial   | N/A | N/A | SSO-PSE-003 | Establecer el procedimiento para el cumplimiento de objetivos acorde a las no conformidades priorizadas y para que la empresa pueda establecer en función de la matriz de planificación las acciones requeridas para continuar con el mejoramiento continuo en la institución.                                | Plan de Seguridad.  | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 25                   |                               | Gestión técnica de la seguridad   | N/A | N/A | SSO-GTS-003 | Establecer el procedimiento con la finalidad de identificar, medir y evaluar los diferentes factores de riesgo en los diferentes procesos que ejecuta la empresa, poniendo mayor énfasis en aquellos riesgos intolerables o en los que se estime mayor peligro para la seguridad y salud de los trabajadores. | Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos.   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 26                   |                               | Accidentes y enfermedades profesionales.  | N/A | N/A | SSO-AEP-003 | El presente manual se aplica a todos los empleados y trabajadores de la empresa. Inicia con la realización de una Valoración Médica integral y termina con la revisión del informe final de seguimiento.  | Identificación y seguimiento a enfermedades y accidentes profesionales.   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 27                   |                               | Control del estado de salud de los trabajadores.  | N/A | N/A | SSO-CST-003 | Verificar los cambios de salud de los trabajadores que se reinsertan en su puesto de trabajo luego de un periodo de ausencia.   | Tratamiento, derivación a especialista y seguimiento.   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 28                   |                               | Evaluación médico ocupacional de inicio y fin de la gestión.                              | N/A | N/A | SSO-EMO-003 | Determinar la aptitud de los aspirantes y el estado de salud de quienes finalizan un contrato laboral con la empresa  | Calificación Médica de ex empleados. Certificado de aptitud para empleados que se incorpora                           | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 29                   | Gestión de mantenimiento      | Mantenimiento y adecuaciones de Infraestructura   | N/A | N/A | GM-MAI-003  | Ejecutar adecuadamente el plan de anual de mantenimiento y adecuaciones a la infraestructura de la Empresa.   | Mantenimiento Preventivo, Predictivo y Correctivo o adecuaciones ejecutadas   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 30                   |                               | Servicios básicos, permisos e impuestos prediales   | N/A | N/A | GM-SBPI-003 | Realizar y establecer el procedimiento para realizar puntualmente el pago de servicios básicos e impuestos prediales.   | Pagos o transferencias a proveedores.   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 31                   |                               | Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de maquinaria, herramientas y vehículos | N/A | N/A | GM-MPPC-003 | Realizar mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de maquinaria, herramientas y vehículos  | Informe de cumplimiento de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de maquinaria, herramientas y vehículos. | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 32                   | Gestión de Logística          | Administración de bodegas e inventarios   | N/A | N/A | GL-ABI-003  | Mantener control de materias primas y crear registros de los movimientos de materias primas e insumos   | Materia prima e insumos almacenados   | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |
| 33                   |                               | Transportes   | N/A | N/A | GL-TRA-003  | El transporte mejora y define las condiciones de la distribución para conseguir una mayor competitividad de la empresa frente a la competencia.   | Transporte de productos terminados  | ADJETIVO | V.1.O | V.1.O     | Germán Álvarez | 12/12/2020 |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

### 2.3. Matriz de Caracterización

El levantamiento de las matrices de caracterización permite definir de manera primaria varios elementos que son parte constitutiva de los manuales de procesos que posteriormente se deberán construir. Esta información preliminar consiste en definir dueño, objetivo, alcance, políticas que se aplican a los procesos, entradas, actividades de transformación, salidas, facilitadores y recursos a usar en el proceso. En el objetivo se establece con claridad y precisión el propósito del proceso para ello se realiza preguntas como ¿cuál es la razón de ser de este proceso? ¿a través de qué acciones lo concreto?, dicho de otra forma, se debe definir hace y para que lo hace.

Con relación al alcance, su definición consiste en establecer con que inicia y donde finaliza el proceso, incluyendo un párrafo resumiendo que actividades abarca. Al referirnos al dueño del proceso se identifica el cargo del funcionario que tiene como responsabilidad la coordinación del proceso, además es responsable su ejecución efectiva, se debe considerar a este funcionario como el líder el proceso y el responsable de las mejoras al que debe someterse el proceso.

Con relación a los requerimientos normativos se debe mencionar que estos son de carácter interno, es decir que se desarrollan al interior de la empresa y son los manuales de políticas, reglamento Interno, estatuto social, estatuto orgánico, resoluciones del directorio y junta de accionistas, código de actuación ética, y más. En lo relacionado a las normativas externas estas se refieren a leyes y sus respectivos reglamentos, resoluciones y regulaciones de entes de control.

En cuanto a los proveedores del proceso, son las personas o terceros que generan el disparador del proceso puede ser un producto, servicio, oficio, orden de trabajo, elementos que deben describirse adecuadamente en la columna de insumos que viene a ser aquel producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación que propicia el arranque del proceso.

En lo referente a los procedimientos o actividades de transformación estas deben enumerarse de forma secuencial conservando su orden y declarándolas con un verbo en infinitivo que denote acción. Las salidas son el producto, servicio, información, directriz, etc. que se genera por la ejecución de las actividades de transformación. Solo se consideran salidas aquellas en las que el usuario sea externo al proceso en cuestión. Los clientes del proceso, son la persona o tercero que se sirve del producto o servicio, que se detalla en la columna anterior.

Los Facilitadores son aquellos cargos de alto nivel jerárquico como gerentes, sub gerentes, jefes supervisores que tienen poder de decisión y que ayudan con el buen desarrollo del proceso. Finalmente, los recursos son de carácter técnico, material, metodológico, económico, de transporte, de talento humano, con los que se ejecuta el proceso. A continuación, se presenta las 13 matrices de caracterización.

**Figura 16. Matriz proceso Ventas corporativas**

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |   |  |   |                       |
|--|---|--|---|-----------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de comercialización   |  |   | <b>FECHA:</b>         |
| <b>PROCESO:</b>  | Ventas corporativas   |  |   | <b>CODIGO:</b>        |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Gerente Comercial   |  |   |                       |
| <b>OBJETIVO:</b> Gestionar las necesidades de los clientes externos, acogiendo sus necesidades en el diseño para lograr un pedido acorde a lo requerido por el cliente |   |  |   |                       |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la recepción de la información base de los clientes y, termina con la recepción del pedido definitivo de los clientes.                      |   |  |   |                       |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |   |  |   |                       |
| INTERNAS   |   | EXTERNAS   |   |                       |
| Dar cumplimiento al manual del proveedores de los clientes.  |   |  |   |                       |
|  |   |  |   |                       |
| PROVEEDORES  | INSUMOS   | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS   | CLIENTES              |
| Cientes externos   | Manual de proveedor del cliente e información base de acuerdo a tendencias y moda | 1. Recibir la información base de los clientes. De acuerdo a tendencias y moda<br>2. Presentar propuestas de forma digital en base a la información base<br>3. Recibir propuestas a desarrollar por parte de cliente<br>4. Solicitar la elaboración de muestrarios al área de diseño. Conecta a proceso de prototipos<br>5. Recibir los prototipos y fichas técnicas<br>6. Enviar al cliente las muestras por Courier rotulando proveedor, comprador<br>7. Subir la información de la ficha técnica al portal de proveedores del cliente<br>8. Recibir los pre pedidos<br>9. Subir los pre pedidos al sistema interno de producción<br>10. Realizar la requisición de la materia prima. Se preguntan hay la materia prima? Si hay MP toma la información del kardex. Si no hay materia adquiere. Y se conecta el proceso de bodegas<br>11. Confirmar cantidades de producción<br>12. Recibir pedido definitivo por parte del cliente y se conecta con el proceso de producción | Pedido definitivo del cliente   | Proceso de producción |
| FACILITADORES  |   |  | RECURSOS  |                       |
| Gerente comercial  |   |  | Informáticos: sistema de producción, laptop, conexión a internet, impresora |                       |
| Asesores de Ventas   |   |  | Recursos materiales: vehículo   |                       |
|  |   |  | Recursos humanos: chofer, asesor de ventas                                  |                       |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 17 Matriz proceso Ventas clientes internos

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |                             |   |   |                            |
|--|-----------------------------|---|---|----------------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de comercialización |   | <b>FECHA:</b>   |                            |
| <b>PROCESO:</b>  | Ventas clientes internos    |   | <b>CODIGO:</b>  |                            |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Gerente Comercial           |   |   |                            |
| <b>OBJETIVO:</b> Realizar ventas a bodegas móviles, diseñando muestrarios para entregar oportunamente lo productos requeridos por clientes de bodegas móviles                            |                             |   |   |                            |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la planificación de muestrarios de bodegas moviles y finaliza con la gestión de cobro a clientes de bodegas móviles   |                             |   |   |                            |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |                             |   |   |                            |
| INTERNAS   |                             | EXTERNAS  |   |                            |
| Se debe planificar la producción de ventas clientes internos en función de la materia prima disponible en bodega, con la finalidad de terminar todos los remantes y evitar desperdicios. |                             |   |   |                            |
| PROVEEDORES  | INSUMOS                     | PROCEDIMIENTOS  | SALIDAS   | CLIENTES                   |
| Informe de remanentes de materia prima.  | Supervisor de bodega        | 1. Planificar los muestrarios de bodegas<br>2. Solicitar a diseño la elaboración de<br>3. Aprobar muestrarios (directora comercial, vendedores bodegas móviles, diseñadores). Si se aprueba muestrario se conecta con producción. Si no se aprueba<br>4. Subir pedidos al sistema interno de<br>5. Realizar la requisición de materia. Si hay materia prima se conecta con producción. Si no hay materia prima se<br>6. Recibir el producto terminado<br>7. Planificar rutas de trabajo<br>8. Visitar a clientes en función de las rutas<br>9. Gestionar la venta y el cobro ingresado el dinero a caja | Ventas ejecutadas a bodegas móviles   | Cientes de bodegas móviles |
| FACILITADORES  |                             |   | RECURSOS  |                            |
| Gerente comercial  |                             |   | Informáticos: sistema de producción, laptop, conexión a internet, impresora |                            |
| Asesores de Ventas   |                             |   | Recursos materiales: vehículo   |                            |
|  |                             |   | Recursos humanos: chofer, asesor de ventas                                  |                            |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 18 Matriz proceso prototipos corporativos

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>                                |   |   |   |                          |
|---|---|---|---|--------------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de prototipos   |   | <b>FECHA:</b>   |                          |
| <b>PROCESO:</b>   | Prototipos corporativos   |   | <b>CODIGO:</b>  |                          |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Supervisora de diseño   |   |   |                          |
| <b>OBJETIVO:</b> Elaborar muestrarios digitales, acogiendo las observaciones de los clientes para lograr cunas corridas aprobadas por los clientes. |   |   |   |                          |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la recepción de los requerimientos del área comercial y finaliza la aprobación de las corridas por parte del             |   |   |   |                          |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |   |   |   |                          |
| INTERNAS  |   | EXTERNAS  |   |                          |
| Dar cumplimiento a requerimientos específicos de clientes en base a la información entregada por ellos.   |   |   |   |                          |
| PROVEEDORES   | INSUMOS   | PROCEDIMIENTOS  | SALIDAS   | CLIENTES                 |
| Gerente comercial   | Requerimientos de los clientes gestionados por asesores comerciales | 1. Recibir requerimientos del área comercial<br>2. Asignar a los diseñadores en función de su especialización<br>3. Elaborar el muestrario digital<br>4. Enviar a comercialización para revisión<br>5. Recibir observaciones del comercial<br>6. Realizar las muestras físicas<br>7. Recibir observaciones del cliente y elabora contra muestras.<br>8. Realizar corridas de talla realizando control de calidad<br>9. Enviar corridas al cliente (1 prenda producida de cada talla)<br>10. Aprobar las corridas, si se aprueba la corrida se sube el visto bueno del cliente al sistema, si no se aprueba corrida el cliente envía un supervisor de calidad para revisar la producción<br>11. Subir tiempos de producción al sistema interno, para costeo<br>12. se conecta con producción | Corridas aprobadas por clientes y orden de producción ingresada al sistema            | Supervisor de producción |
| FACILITADORES   |   |   | RECURSOS  |                          |
| Gerente comercial   |   |   | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, |                          |
| Asesores de Ventas  |   |   | Recursos humanos: Diseñador, supervisores de diseño y prototipos                      |                          |
| Supervisor de diseño  |   |   |   |                          |
| Supervisor de prototipos  |   |   |   |                          |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 19 Matriz proceso prototipos internos

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>  |   |  |  |                          |
|---|---|--|--|--------------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de prototipos   |  |  | <b>FECHA:</b>            |
| <b>PROCESO:</b>   | Prototipos internos   |  |  | <b>CODIGO:</b>           |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Supervisora de diseño   |  |  |                          |
| <b>OBJETIVO:</b> Elaborar muestrario digital sobre la base de los requerimientos del área comercial para contar con muestrarios para la venta a clientes internos o bodegas móviles |   |  |  |                          |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con recepción de requerimientos del área comercial y finaliza con la elaboración de contra muestras.   |   |  |  |                          |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |   |  |  |                          |
| INTERNAS  |   | EXTERNAS   |  |                          |
| Dar cumplimiento a requerimientos específicos de clientes en base a la información entregada por  |   |  |  |                          |
| PROVEEDORES   | INSUMOS   | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES                 |
| Gerente comercial   | Requerimientos de los clientes gestionados por asesores comercial | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir requerimientos del área</li> <li>2. Asignar a los diseñadores en función de su especialización</li> <li>3. Elaborar el muestrario digital</li> <li>4. Enviar a comercialización para</li> <li>5. Recibir observaciones del comercial</li> <li>6. Realizar las muestras físicas</li> <li>7. Recibe observaciones del cliente y elabora contra muestras.</li> <li>8. Subir información e tiempos para el costeo</li> <li>9. Se conecta con producción</li> </ol> | Contra muestras sobre la base de muestrario aprobado   | Supervisor de producción |
| FACILITADORES   |   |  | RECURSOS   |                          |
| Gerente comercial   |   |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                          |
| Asesores de Ventas  |   |  | Recursos humanos: Diseñador, supervisores de diseño y prototipos                                 |                          |
| Supervisor de diseño  |   |  |  |                          |
| Supervisor de prototipos  |   |  |  |                          |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 20 Matriz proceso manejo materia prima

|   |   | <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>  |   |                       |
|--|---|---|---|-----------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de proveedores  | <b>FECHA:</b>   |   |                       |
| <b>PROCESO:</b>  | Manejo de materia prima                                       | <b>CODIGO:</b>  |   |                       |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Supervisor de bodega de materia prima                         |   |   |                       |
| <b>OBJETIVO:</b> Manejar adecuadamente la materia prima adquirida por el área comercial, comprobando y verificando calidad y cantidad de materia prima para que el proceso de producción cuente con la materia prima idónea. |   |   |   |                       |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la materia prima adquirida por el área comercial y finaliza con la asignación de perchas para cada materia prima.   |   |   |   |                       |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |   |   |   |                       |
| INTERNAS   |   | EXTERNAS  |   |                       |
| La información de bodega debe estar ingresada en el sistema interno de producción de forma periódica. (diariamente).   |   |   |   |                       |
| PROVEEDORES  | INSUMOS   | PROCEDIMIENTOS  | SALIDAS   | CLIENTES              |
| Asesores de Ventas   | Adquisición de materia registrada en el sistema de producción | 1. Recibir la materia prima adquirida por el área comercial.<br>2. Categorizar la materia prima. En tela de moda y telas básicas.<br>3. Verificar la factura vs. La materia prima recibida. Si está ok se conecta con la actividad<br>4. Si no está ok. Se devuelve la materia prima. Se debe verificar el peso de cores con el peso de la tela.<br>4. Revisar la calidad de la materia prima. Revisar calidad, ancho, gramaje, motaje, sangrado, elongación, encogimiento. Si esta ok se conecta con la actividad 5. Si no está ok. Se realiza informe de insatisfacción y se devuelve la tela.<br>4. Colocar la tela en las perchas asignadas.<br>5. Recibir pedidos de parte de<br>7. Verificar el tipo de tela solicitado. Descargar del kardex y retirar de las perchas el material. Si es tela de punto se conecta con producción. Y si es tejido plano se envía a reposo.<br>8. Recibir remanentes de materia prima de<br>9. Verificar calidad de materia prima<br>10. Asignar perchas | Materia prima colocada en perchas   | Proceso de producción |
| FACILITADORES  |   |   | RECURSOS  |                       |
| Gerente Comercial  |   |   | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a               |                       |
| Asesor de ventas   |   |   | Recursos humanos: supervisor de bodega, ope   |                       |
| Supervisor de bodega   |   |   | Recursos materiales: Perchas, instalaciones, equipos de protección industrial, elevadores |                       |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 21 Matriz compra insumos

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |   |  |  |                       |
|--|---|--|--|-----------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de proveedores  |  |  | <b>FECHA:</b>         |
| <b>PROCESO:</b>  | Compras de insumos  |  |  | <b>CODIGO:</b>        |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Supervisor de bodega de insumos                               |  |  |                       |
| <b>OBJETIVO:</b> Adquirir los insumos necesarios para producción, gestionando adecuadamente las existencias para contar los insumos necesarios y de calidad para producir. |   |  |  |                       |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la revisión de pedidos hechos por comercialización y finaliza con la asignación y colocación de insumos en perchas.                             |   |  |  |                       |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |   |  |  |                       |
| INTERNAS   |   | EXTERNAS   |  |                       |
| Verificar diariamente que se conserve los lotes mínimos y máximos de existencias de insumos, que son definidos en la planificación trimestral de producción                |   |  |  |                       |
| PROVEEDORES  | INSUMOS   | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES              |
| Asesores de Ventas   | Adquisición de materia registrada en el sistema de producción | 1. Revisar el pedido realizado por comercialización, para comprobar los insumos que se necesitan para el pedido<br>2. Preparar y separar los insumos genéricos para darlos de baja en el kardex<br>3. Gestionar las compras de insumos de alta rotación o particulares, sobre la base del pedido en el sistema interno de producción que se envía a contabilidad.<br>4. Recibir los insumos adquiridos y revisar cantidades utilizando la factura. Si esta ok se conecta la actividad 5, Si no está OK se devuelve o se solicita completar la cantidad.<br>5. Asignar a percha los insumos genéricos y los insumos particulares enviar a producción, usando el documento interno de responsabilidad. (formato)<br>6. fin | Insumos colocados en perchas   | Proceso de producción |
| FACILITADORES  |   |  | RECURSOS   |                       |
| Gerente Comercial  |   |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                       |
| Asesor de ventas   |   |  | Recursos humanos: supervisor de bodega, operarios  |                       |
| Supervisor de bodega   |   |  | Recursos materiales: Perchas, instalaciones, equipos de protección industrial, elevadores        |                       |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 22 Matriz planificación producción

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>  |                             |  |  |                  |
|---|-----------------------------|--|--|------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de producción       |  | <b>FECHA:</b>  |                  |
| <b>PROCESO:</b>   | Planificación de producción |  | <b>CODIGO:</b>   |                  |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Jefa de producción          |  |  |                  |
| <b>OBJETIVO:</b> Planificar adecuadamente la producción, considerando los pedidos de clientes internos y de bodegas móviles para lograr una producción efectiva en el tiempo requerido. |                             |  |  |                  |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la revisión de los pedidos nuevos y termina con la definición de tiempos adecuados de producción.  |                             |  |  |                  |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |                             |  |  |                  |
| INTERNAS  |                             | EXTERNAS   |  |                  |
| 1. Todas las áreas deben alimentar en tiempo real la información relacionada con producción.  |                             |  |  |                  |
| 2. La planificación de la producción se realiza a diario para evitar reprocesos o fallas en la producción.  |                             |  |  |                  |
| 3. Se debe respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores   |                             |  |  |                  |
| PROVEEDORES   | INSUMOS                     | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES         |
| Asesores de ventas  | Pedidos de insumos          | 1. Revisar información de pedidos  | Planificación de producción  | Proceso de corte |
|   |                             | 2. Revisar la información de pedidos en  |  |                  |
|   |                             | 3. Asignar módulos de producción por área. Asignando recurso humano, herramientas, equipos y maquinarias,      |  |                  |
|   |                             | 4. Subir al sistema interno de producción la información de la asignación de módulos de producción por áreas.  |  |                  |
|   |                             | 5. Informar a través del sistema el estado de los pedidos por áreas para liberar minutos hábiles de producción |  |                  |
|   |                             | 6. Planificar tiempos de entrega en función de los minutos hábiles de producción definidos.                    |  |                  |
|   |                             | producción   |  |                  |
| FACILITADORES   |                             |  | RECURSOS   |                  |
| Gerente Comercial   |                             |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                  |
| Jefe de Producción  |                             |  | Recursos humanos: Jefe de producción, operarios de producción                                    |                  |
|   |                             |  |  |                  |
|   |                             |  |  |                  |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 23 Matriz corte

|    |                                 | <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |  |                      |
|---|---------------------------------|--|--|----------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de producción           | <b>FECHA:</b>  |  |                      |
| <b>PROCESO:</b>   | Corte                           | <b>CODIGO:</b>   |  |                      |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Supervisor de corte             |  |  |                      |
| <b>OBJETIVO:</b> Realizar el corte de las telas, evitando los desperdicios para que lograr efectividad en el proceso.   |                                 |  |  |                      |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la revisión de pedidos de cortes realizados en el sistema interno de producción y finaliza con la entrega de los cortes al proceso de servicios. |                                 |  |  |                      |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |                                 |  |  |                      |
| INTERNAS  |                                 | EXTERNAS   |  |                      |
| Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.   |                                 |  |  |                      |
| PROVEEDORES   | INSUMOS                         | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES             |
| Jefe de planificación   | Planificación de la producción. | 1. Revisar la información del sistema interno de producción.<br>2. Realizar asignaciones de corte para el día<br>3. Recibir trazos. Materia prima y herramientas para procesar<br>4. Realizar cálculo de tendido.<br>5. Realizar el tendido de las capas de tela<br>6. Cauterizar filos de las telas y puntos internos para evitar movimientos de la tela<br>7. Realizar el corte y ubicar los cortes en las mesas de revisión<br>8. Etiquetar por tonos de tela<br>9. Revisar las fallas en cortes. Si esta ok se conecta con las actividad 10. si no está ok se conecta con la actividad 7<br>10. Clasificar producciones y conectar con los procesos de servicios o ensamblaje.<br>11. Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción | Telas cortadas y revisadas   | Proceso de servicios |
| FACILITADORES   |                                 |  | RECURSOS   |                      |
| Supervisor de corte   |                                 |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                      |
|   |                                 |  | Recursos humanos: supervisor de corte, operarios de corte  |                      |
|   |                                 |  | Recursos materiales materias primas, herramientas y maquinaria de corte                          |                      |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 24 Matriz de servicios

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>  |                            |   |  |                     |
|---|----------------------------|---|--|---------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de producción      |   |  | <b>FECHA:</b>       |
| <b>PROCESO:</b>   | servicios                  |   |  | <b>CODIGO:</b>      |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Supervisor de servicios    |   |  |                     |
| <b>OBJETIVO:</b> Realizar los servicios de bordado, estampado, laser, sublimado o vinil requeridos de forma adecuada y sin errores para poder ensamblar adecuadamente las piezas. |                            |   |  |                     |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la asignación de cortes del día y finaliza con la recepción de los trabajos realizados por parte de ensamblaje.  |                            |   |  |                     |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |                            |   |  |                     |
| INTERNAS  |                            | EXTERNAS  |  |                     |
| Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente  |                            |   |  |                     |
| PROVEEDORES   | INSUMOS                    | PROCEDIMIENTOS  | SALIDAS  | CLIENTES            |
| Proceso de corte  | Telas cortadas y revisadas | 1. Revisar la información del sistema interno de producción.  | Telas bordadas, estampadas, sublimadas, laser o vinil  | Proceso de ensamble |
|   |                            | 2. Realizar asignaciones de corte para el día.  |  |                     |
|   |                            | 3. Recibir los cortes y clasificarlos.  |  |                     |
|   |                            | 4. Asignar el servicio (bordado, estampado, laser, sublimado o vinil). Si es propio se conecta con la 5, si es tercer izado se conecta con la actividad 6.              |  |                     |
|   |                            | 5. Procesar el servicios (bordado, laser o vinil).  |  |                     |
|   |                            | 6. Enviar a procesar los servicios de estampado y sublimado.  |  |                     |
|   |                            | 7. Realizar control de calidad de los servicios propios y tercer izados. Si está ok se conecta con el proceso de ensamble, si no está ok se conecta con la actividad 5. |  |                     |
|   |                            | 8. Recibir los servicios reprocesados y conectar con la actividad 7.  |  |                     |
|   |                            | 9. Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción   |  |                     |
| FACILITADORES   |                            |   | RECURSOS   |                     |
| Supervisor de servicios   |                            |   | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                     |
|   |                            |   | Recursos humanos: supervisor de servicios, operarios de servicios                                |                     |
|   |                            |   | Recursos materiales materias primas, herramientas y maquinaria de sublimado,                     |                     |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 25 Matriz de ensamble

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |  |  |  |                      |
|--|--|--|--|----------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de producción  |  | <b>FECHA:</b>  |                      |
| <b>PROCESO:</b>  | Ensamble   |  | <b>CODIGO:</b>   |                      |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Supervisor de ensamblaje   |  |  |                      |
| <b>OBJETIVO:</b> Ensamblar piezas procesadas cortadas y semi terminadas, seleccionando las piezas idóneas y clasificándolas adecuadamente, para obtener las piezas de ropa terminada lista para enviar a los clientes. |  |  |  |                      |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la asignación de ensamblaje para el día y termina con el ingreso de piezas terminadas en el sistema interno de producción.  |  |  |  |                      |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |  |  |  |                      |
| INTERNAS   |  | EXTERNAS   |  |                      |
| Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.  |  |  |  |                      |
| PROVEEDORES  | INSUMOS  | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES             |
| Supervisor de servicios  | Cortes que han recibido servicios de bordado, sublimado, estampado, laser o vinil. | 1. Revisar la información del sistema interno de producción.<br>2. Realizar asignaciones de ensamblaje para el día<br>3. Recibir los cortes, herramientas y maquinarias para procesar el<br>4. Ensamblar de acuerdo a los puntos críticos de la prenda.<br>5. Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción<br>6. Devolución de insumos a bodega<br>7. Reprocesar las fallas entregadas por el proceso de terminado<br>Se conecta con el proceso de terminado | Producto ensamblado listo para los terminados  | Proceso de terminado |
| FACILITADORES  |  |  | RECURSOS   |                      |
| Supervisor de ensamblados  |  |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                      |
|  |  |  | Recursos humanos: supervisor de ensamble, operarios de ensamble.                                 |                      |
|  |  |  | Recursos materiales materias primas, herramientas y maquinaria de para ensamblado de piezas      |                      |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 26 Matriz terminado

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |  |  |  |                         |
|--|--|--|--|-------------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>   | Gestión de producción                          |  |  | <b>FECHA:</b>           |
| <b>PROCESO:</b>  | Terminado                                      |  |  | <b>CODIGO:</b>          |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>  | Supervisor de terminado                        |  |  |                         |
| <b>OBJETIVO:</b> Realizar el terminado de las piezas ensambladas, realizando el control que las piezas para que al cliente final lleguen prendas en perfecto estado. |  |  |  |                         |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la asignación de terminado del día. Finaliza con las prendas contadas y embaladas para su distribución.                                   |  |  |  |                         |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA   |  |  |  |                         |
| INTERNAS   |  | EXTERNAS   |  |                         |
| Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente   |  |  |  |                         |
| PROVEEDORES  | INSUMOS  | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES                |
| Supervisor de ensamble   | Prendas ensambladas listas para ser terminadas | 1. Revisar la información del sistema interno de producción.<br>2. Realizar asignaciones de termiando para el día<br>3. Recibir prendas y herramientas para procesar el terminado<br>4. Revisar la calidad y corte de hilos o pulido<br>5. planchar las prendas de acuerdo a lo detallado en el manual cumplimiento técnico de proveedor entregado por el cliente.<br>6. Empacar el las prendas (doblado, etiquetado y enfundado) de acuerdo a lo detallado en el manual cumplimiento técnico de proveedor entregado por el cliente.<br>7. Conteo en base al pedido que se encuentra en el sistema interno de producción con la finalidad de cuadrar las cantidades. Si las cantidades cuadran se conecta con el proceso de distribución. Si no cuadran Se revisa la trazabilidad de las prendas en el sistema interno de producción.<br>8. Subir la información del status de cada pedido al sistema interno de producción. | Prendas empacadas listas para su distribución  | Proceso de distribución |
| FACILITADORES  |  |  | RECURSOS   |                         |
| Supervisor de terminados   |  |  | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, impresora. |                         |
|  |  |  | Recursos humanos: supervisor de distribución, operarios de distribución, choferes de camiones.   |                         |
|  |  |  | Recursos materiales materias primas, herramientas y maquinaria para embalado de                  |                         |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 27 Matriz distribución

|  <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>  |  |   |   |                 |
|---|--|---|---|-----------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de producción                    |   |   | <b>FECHA:</b>   |
| <b>PROCESO:</b>   | Distribución                             |   |   | <b>CODIGO:</b>  |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Supervisor de distribución               |   |   |                 |
| <b>OBJETIVO:</b> Distribuir prendas terminadas y solicitadas por clientes, realizando control de calidad de todas las prendas terminadas para lograr la satisfacción de los clientes. |  |   |   |                 |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con las asignaciones de distribución del día y finaliza con el material cargado en camiones listos para la distribución.                                       |  |   |   |                 |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |  |   |   |                 |
| INTERNAS  |  | EXTERNAS  |   |                 |
| Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente  |  |   |   |                 |
| PROVEEDORES   | INSUMOS                                  | PROCEDIMIENTOS  | SALIDAS   | CLIENTES        |
| Supervisor de terminado   | Producto terminado listo para la entrega | 1. Revisar la información del sistema interno de producción.<br>2. Realizar asignaciones de distribución para el día<br>3. Recibir prendas terminadas y contadas<br>4. Revisar y bajar la información de distribución del portal de proveedores del cliente.<br>5. Realizar el regado de prendas por tallas para preparar las cajas a ser distribuidas.<br>6. Colocar en las cajas cantidades por tienda según lo solicitado por el cliente.<br>7. Etiquetar y embalar cajas de acuerdo a los requerimientos del cliente.<br>8. Cargar camiones de acuerdo a la fecha de entrega<br>9. Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción | Producto embarcado listo para distribución  | Cientes finales |
| FACILITADORES   |  |   | RECURSOS  |                 |
| Supervisor de Distribución  |  |   | Informáticos: sistema de producción, software de diseño, laptop, conexión a internet, |                 |
|   |  |   | Recursos humanos: supervisor de bodega, operarios de bodega                           |                 |
|   |  |   | Recursos materiales materias primas, herramientas y maquinaria de para terminado      |                 |
|   |  |   |   |                 |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

Figura 28 Matriz post venta

|    |                       | <b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>   |  |                    |
|---|-----------------------|--|--|--------------------|
| <b>MACROPROCESO:</b>  | Gestión de post venta | <b>FECHA:</b>  |  |                    |
| <b>PROCESO:</b>   | Post venta            | <b>CODIGO:</b>   |  |                    |
| <b>DUEÑO DEL PROCESO:</b>   | Gerente comercial     |  |  |                    |
| <b>OBJETIVO:</b> Generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra, para lograr su fidelización |                       |  |  |                    |
| <b>ALCANCE:</b> Inicia con la asignaciones de distribución del día y finaliza con el material cargado en camiones listos para la distribución.                              |                       |  |  |                    |
| REQUERIMIENTOS - NORMATIVA  |                       |  |  |                    |
| INTERNAS  |                       | EXTERNAS   |  |                    |
| El seguimiento a la satisfacción de los clientes se realiza todos los meses.  |                       |  |  |                    |
| PROVEEDORES   | INSUMOS               | PROCEDIMIENTOS   | SALIDAS  | CLIENTES           |
| Asesores de ventas  | Listado de clientes   | 1. Agradecer de forma cordial y sincera por la compra por medio de tarjetas, email o llamada telefónica<br>2. Comprobación de satisfacción de compra por medio de una llamada telefónica<br>3. Comprobación del nivel de atención por medio de una llamada telefónica<br>4. Escuchar lo que el cliente tiene que decir, levantar información sobre observaciones realizadas por este<br>5. Vigilar el trabajo de los operadores telefónicos<br>6. Capacitación al personal que opera las llamadas<br>7. Capacitación al personal para asesorar en la venta<br>8. Capacitación al personal para el manejo de incidencias y quejas<br>9. Consultar con el cliente si existe alguna necesidad adicional o interés futuro por algún producto específico<br>10. En caso de existir interés por alguna prenda exclusiva, trasladar la información al área responsable para su diseño<br>WhatsApp en las fechas de cumpleaños de los clientes | Medición de la satisfacción de los clientes  | Gerencia de ventas |
| FACILITADORES   |                       |  | RECURSOS   |                    |
| Gerente de ventas   |                       |  | Informáticos: sistema de producción, software CRM, laptop, conexión a internet, impresora. |                    |
|   |                       |  | Recursos humanos: asesores de ventas, asesores de call center                              |                    |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera

## 2.4. Manuales de Procesos

Los manuales se los elabora con la finalidad de documentar el modelo de gestión por procesos que se implanta en la Empresa Hoja Verde en lo relacionado a sus procesos agregadores de valor o sustantivos. Contar con esta documentación genera una ventaja competitiva para la empresa ya que al definir de forma adecuada la secuencia de actividades en la ejecución de sus procesos de satisfacción al cliente se garantiza que estos se pueden fidelizar debido a su alto nivel de satisfacción, estos procesos se levantan a sabiendas que van a generar clientes satisfechos de forma permanente.

Con estos manuales se busca solventar problemas de carácter operativo relacionados fundamentalmente en demoras en el diseño, producción y entrega de prendas solicitadas por los clientes, además se busca optimizar el uso de recursos minimizando los desperdicios de materia prima, los reprocesos de esta forma elevando los niveles de productividad en la empresa lo cual no tiene solamente un impacto hacia la satisfacción del cliente sino también tiene un impacto en los costos de producción lo que beneficia al cliente y a la empresa.

La creación de estos manuales de procesos busca contribuir además con la posibilidad de aplicar la mejora continua en los procesos claves de la empresa, es decir los procesos relacionados con la satisfacción de los clientes. Fue necesario un análisis detallado de toda la información relacionada con estos procesos sustantivos, la cual tienen que ver los tiempos de ejecución de actividades y un estudio de las principales actividades críticas que no agregan y que si agregan valor.

Al definir los manuales de procesos se considera vital la creación y aplicación de controles que detengan el proceso cada vez que no se está cumpliendo con determinados requisitos obligatorios, todo esto previo a que el proceso fluya con las demás actividades.

Los flujogramas de procesos ayudan a visualizar la forma lógica y secuencial en la que desarrollan las actividades, identificando los responsables de ejecutar cada actividad, además se identifican de forma clara las políticas internas a seguir en la aplicación del proceso.

Se puede decir que los manuales de procedimientos son una guía u orientación formal y oficial, ya que están aprobados por la gerencia general, para la ejecución de un proceso, por lo tanto los encargados de desarrollar las actividades saben a ciencia cierta qué, cómo, cuándo y dónde

debe hacer, ejecutar controlar o mejorar una actividad, adicionalmente conocen que recursos requieren y quienes son los funcionarios que pueden ayudar a solucionar problemas y trabas en la ejecución de los procesos.

El diseño y aplicación de los manuales de procesos devela la importancia que tiene los mismos para la empresa Hoja Verde, ya que los resultados de su aplicación son positivos de acuerdo al criterio de los funcionarios implicados en su ejecución, con ello se asegura la permanencia del negocio en el tiempo y se busca el incremento del portafolio de clientes.

Los principales beneficios que se pueden obtener con el diseño e implementación de procesos documentados radican en la posibilidad que los actores en procesos conozcan los objetivos, alcance, normativa, entradas, salidas controles, flujo de actividades y sobre todo conozcan las actividades a ejecutar. Otro beneficio conexo que brindan los procesos documentados es la posibilidad de estandarizar su ejecución, permitiendo que cualquier obrero o funcionario pueda ejecutar actividades sin contratiempos y bajo los estándares definidos en los manuales. Es importante mencionar que los manuales y el poder contar con un modelo de procesos permiten controlar la duplicidad de funciones optimizando de esta forma el uso de recursos humanos. Finalmente, la mejora continua de los procesos busca la efectividad de estos en su aplicación, de igual los manuales permiten realizar auditorías de gestión y hace que los procesos de inducción del personal nuevo de la empresa sean más ágiles y funcionales.

Los procesos sustantivos documentados son ventas corporativas, ventas clientes internos prototipos corporativos, prototipos internos, manejo de materia prima, compra de insumos, panificación de la producción, corte, servicios, ensamblaje, terminados, distribución y postventa. Se encuentran en el anexo 1, a continuación, se detalla el formato de manual de procesos utilizado en el presente trabajo de titulación.

Figura 29 Manual de Procesos Hoja 1

|  |   |                |
|--|---|----------------|
| Cód:   |  | Versión: 001   |
| Fecha: 13/01/21  | <b>NOMBRE DEL PROCESO</b>   | Página: 1 de 3 |
| <p style="text-align: center;"><b>INDICE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. OBJETIVO</li> <li>2. ALCANCE</li> <li>3. POLÍTICAS</li> <li>4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO</li> <li>5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO</li> <li>6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</li> <li>7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO</li> <li>8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO</li> <li>9. IDENTIFICACIÓN CONTROL</li> </ol> |   |                |
| Modificación respecto a la edición anterior  |   |                |
| Elaborado por:   | Revisado por:   | Aprobado por:  |
|  |   |                |
| Nombre:  | Nombre:   | Nombre:        |
| Fecha: 13/01/21  | Fecha:  | Fecha:         |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera



Figura 31 Manual de Procesos Hoja 3

|   |   |                |
|---|---|----------------|
| Cód:  |  | Versión: 001   |
| Fecha: 18/01/21   | <b>NOMBRE DEL PROCESOS</b>  | Página: 3 de 3 |
| <p><b>8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO</b></p><br><br><p><b>9. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES</b></p> |   |                |

Elaborado por: Germán José Álvarez Cabrera



| MACRO PROCESO               |                          | PROCESO  | PROPOSITO                                       | NOMBRE INDICADOR  | FÓRMULA | PARÁMETROS |            |             |
|-----------------------------|--------------------------|--|---|---|---------|------------|------------|-------------|
|                             |                          |  |   |   |         | META       | FRECUENCIA | RESULTADO   |
| <b>PROCESOS SUSTANTIVOS</b> |                          |  |   |   |         | > 90%      | ÓPTIMO     |             |
|                             |                          |  |   |   |         | 85 - 90%   | NORMAL     |             |
|                             |                          |  |   |   |         | < 85%      | BAJO       | PLAN ACCIÓN |
| MACRO PROCESO               |                          | PROCESO  | PROPOSITO                                       | NOMBRE INDICADOR  | FÓRMULA | META       | FRECUENCIA | RESULTADO   |
| Gestión comercial           | Ventas corporativas      | Gestionar las necesidades de los clientes externos, acogiendo sus necesidades en el diseño   | Porcentaje Ventas corporativas                  | (Número ventas corporativas/ Números venta totales)*100   | 60%     | Mensual    |            |             |
|                             | Ventas clientes internos | Realizar ventas a bodegas móviles, diseñando muestrarios para entregar oportunamente lo productos requeridos por clientes de bodegas móviles | Porcentaje Ventas internas                      | (Número ventas internas/ Números venta totales)*100   | 40%     | Mensual    |            |             |
| Gestión de prototipos       | Prototipos corporativo   | Elaborar muestrarios digitales, acogiendo las observaciones de los clientes  | Porcentaje de prototipos corporativos aprobados | (Número prototipos corporativos aprobados / Número prototipos corporativos aprobados totales)*100 | 95%     | Mensual    |            |             |
|                             | Prototipos internos      | Elaborar muestrario digital sobre la base de los requerimientos del área comercial   | Porcentaje de prototipos aprobados internos     | (Número prototipo internos aprobados / Número prototipos corporativos aprobados totales)*100      | 95%     | Mensual    |            |             |
| Gestión de proveedores      | Manejo de materia prima  | Manejar adecuadamente la materia prima adquirida por el área comercial, comprobando y verificando calidad y cantidad de materia prima        | Porcentaje de materia prima aceptada            | (Número materia prima aceptada / Número materia prima total)*100                                  | 95%     | Mensual    |            |             |
|                             | Compras de insumos       | Adquirir los insumos necesarios para producción, gestionando adecuadamente las existencias   | Porcentaje de insumos aceptada                  | (Número materia prima aceptada / Número materia prima total)*100                                  | 95%     | Mensual    |            |             |
| Gestión de producción       | Planificación producción | Planificar adecuadamente la producción, considerando los pedidos de clientes internos y de bodegas móviles                                   | Porcentaje de pedidos realizados                | (Número pedidos realizados / Número pedido planificados)*100                                      | 90%     | Mensual    |            |             |
|                             | Corte                    | Realizar el corte de las telas, evitando los desperdicios  | Porcentaje de desperdicio                       | (Cantidad desperdicio /Cantidad total)*100  | 1%      | Mensual    |            |             |
|                             | Servicios                | Realizar los servicios de bordado, estampado, laser, sublimado o vinil requeridos de forma adecuada y sin errores                            | Número de servicios realizados                  | Número de servicios realizados  |         | Mensual    |            |             |
|                             | Ensamble                 | Ensamblar piezas procesadas cortadas y semi terminadas, seleccionando las piezas idóneas y clasificándolas adecuadamente                     | Porcentaje de piezas ensambladas adecuadamente  | (Número piezas ensambladas adecuadas / Número piezas totales)*100                                 | 98%     | Mensual    |            |             |
|                             | Terminado                | Realizar el terminado de las piezas ensambladas, realizando el control de calidad  | Porcentaje de piezas terminadas adecuadamente   | (Número piezas terminadas adecuadas / Número piezas totales)*101                                  | 98%     | Mensual    |            |             |
|                             | Distribución             | Distribuir prendas terminadas y solicitadas por clientes, realizando control de calidad de todas las prendas terminada                       | Porcentaje de prendas distribuidas              | (Número pieza distribuidas / Número piezas totales)*102   | 90%     | Mensual    |            |             |
| Gestión de post venta       | Post venta               | Generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra                | Porcentaje de clientes satisfechos              | (Número clientes satisfechos / Número clientes totales)*103                                       | 85%     | Mensual    |            |             |

## CONCLUSIONES

1. En base al análisis situacional realizado a la empresa Hoja Verde, se determina que la empresa presenta problemas a nivel de planificación dónde se identifican deficiencias en la parte operativa, que dicho sea de paso constituye la parte medular de la organización. La empresa adolece de controles en la parte de operaciones lo que genera el apareamiento de reprocesos que se refleja en el incremento de costos. Por ello se determina la necesidad de levantar e implementar procesos en su parte sustantiva.
2. La implementación de los procesos sustantivos permite que la empresa cuente con una estructura que defina roles, responsabilidades y actividades claras tanto en la ejecución como en el control.

## **RECOMENDACIONES**

1. El análisis situacional debe extenderse al resto de procesos, gobernantes y de apoyo, con el fin de fortalecer la estructura y gestión de la empresa Hoja Verde. Es importante continuar con el trabajo para asegurar una sostenibilidad de la empresa.
2. Es importante realizar el seguimiento adecuado a los procesos sustantivos identificados, una vez estos sean implementados. En la propuesta se plantea un sistema de control que debe ser gestionado.

## REFERENCIAS

- Asociación de Industriales T xtiles del Ecuador. (26 de Mayo de 2020). *Historia y Actualidad*. Recuperado el 23 de agosto de 2020, de AITE: <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Chal , E., & Méndez, L. (2019). *Aplicación del acuerdo NO. 1573 norma técnica de prestación de servicios y administración por procesos, en el programa de reparación ambiental y social – PRAS, del Ministerio del Ambiente, en la provincia de Pichincha*. Quito, Ecuador: Umet.
- Coba, G. (26 de Mayo de 2020). *Producción de textiles está estancada, las ventas cayeron 19,68%*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Debitoor. (1 de junio de 2020). *Glosario de contabilidad. Empresa*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Debitoor by sumup: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- Definición A,B,C. (septiembre de 2014). *Definición de Industria Manufacturera*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de Definición A,B,C.: <https://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>
- Diccionario enciclopédico Lexis. (1976). *Lexis 22. Tomo 20, Sond/Told*. Barcelona: Círculo de lectores.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (2013). *Codigo Organico de la Produccion y Comercio*. Quito: Segundo Suplemento del Registro Oficial 056, 12-VIII-2013.
- El Telégrafo. (1 de Junio de 2020). *Empresas textiles reflotan luego de doa años de crisis*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/sector-textil-signos-recuperacion-ecuador>

- Gómez Illesca, S. A. (26 de mayo de 2020). *La industria textil en el Ecuador*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de Eob: Fashion, Luxury & Retail: <https://enriqueortegaburgos.com/la-industria-textil-en-el-ecuador/>
- Gómez, J. (2017). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015*. Bogotá: Aenorediciones.
- González, F. (2005). ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. *Investigación y Postgrado*. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de Nombre de revista, vol. número y nnumero de páginas: <https://www.redalyc.org/pdf/658/65820102.pdf>
- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad. Teoría y práctica bajo la Norma ISO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Quirón Ediciones.
- Hurtado León, I., & Toro Garrido, J. (2005). *Paradigmas y Métodos de Investigación, en tiempos de cambio*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de <https://epinvestsite.files.wordpress.com/2017/09/paradigmas-libro.pdf>
- Louffat, E. (2017). *Diseño Organizacional basado en Procesos*. México : Cengage Learning.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Pérez Fernández, J. (2013). *Gestión por procesos*. Bogotá: Esic .
- QuimiNet.com. (17 de Mayo de 2012). *Empresas textiles*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2020, de <https://www.quiminet.com/empresas/empresas-textiles-2741503.htm>
- Valario, E., Yaber, G., & Camborain, M. (2012). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México: Trillas, .
- W, B. (1953). *Texto Básico Narcóticos Anónimos*. California.

Zurita, M. (abril de 2014). *Estandarización de procesos de la empresa Textiles Técnicos*. Recuperado el 3 de diciembre de 2020, de [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7345/1/Tesis\\_t884id.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7345/1/Tesis_t884id.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Manuales de procesos

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GC-VC-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>1. VENTAS CORPORATIVAS</b>  |              |

#### INDICE:

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |                         |               |
|---|-------------------------|---------------|
| Modificación respecto a la edición anterior |                         |               |
|   |                         |               |
| Elaborado por:                              | Revisado por:           | Aprobado por: |
|   |                         |               |
| Nombre: German Álvarez                      | Nombre: Pablo Solórzano | Nombre:       |
| Fecha:                                      | Fecha:                  | Fecha:        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GC-VC-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>1. VENTAS CORPORATIVAS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Gestionar las necesidades de los clientes externos, acogiendo sus necesidades en el diseño para lograr un pedido acorde a lo requerido por el cliente.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la recepción de la información base de los clientes y, termina con la recepción del pedido definitivo de los clientes.

### 3. POLÍTICAS

- Dar cumplimiento al manual del proveedor de los clientes.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente comercial

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Manual de proveedor del cliente e información base de acuerdo a tendencias y moda

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

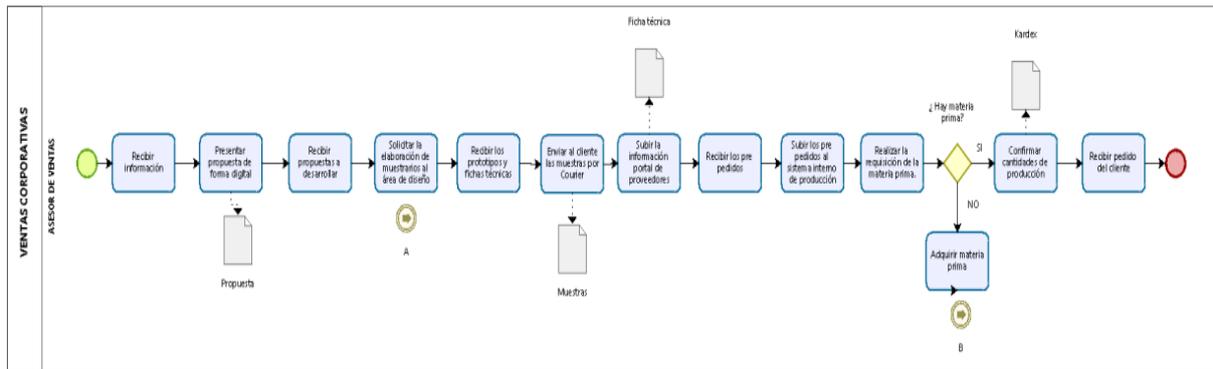
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE      | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|------------------|--|
| 1             | Asesor de ventas | Recibir la información base de los clientes. De acuerdo a tendencias y moda                |
| 2             | Asesor de ventas | Presentar propuestas de forma digital en base a la información base                        |
| 3             | Asesor de ventas | Recibir propuestas a desarrollar por parte de cliente                                      |
| 4             | Asesor de ventas | Solicitar la elaboración de muestrarios al área de diseño. Conecta a proceso de prototipos |
| 5             | Asesor de ventas | Recibir los prototipos y fichas técnicas   |

|    |                  |   |
|----|------------------|---|
| 6  | Asesor de ventas | Enviar al cliente las muestras por Courier rotulando proveedor, comprador y diseñador del cliente   |
| 7  | Asesor de ventas | Subir la información de la ficha técnica al portal de proveedores del cliente   |
| 8  | Asesor de ventas | Recibir los pre pedidos   |
| 9  | Asesor de ventas | Subir los pre pedidos al sistema interno de producción  |
| 10 | Asesor de ventas | Realizar la requisición de la materia prima. Se preguntan hay la materia prima? Si hay Materia Prima toma la información del kardex. Si no hay materia adquiere. Y se conecta el proceso de bodegas |
| 11 | Asesor de ventas | Confirmar cantidades de producción  |
| 12 | Asesor de ventas | Recibir pedido definitivo por parte del cliente y se conecta con el proceso de producción   |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Pedido definitivo del cliente

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GC-VCI-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>2. VENTAS CLIENTES INTERNOS</b>   |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GC-VCI-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>2. VENTAS CLIENTES INTERNOS</b>   |              |

1. **OBJETIVO.-** Realizar ventas a bodegas móviles, diseñando muestrarios para entregar oportunamente lo productos requeridos por clientes de bodegas móviles.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la planificación de muestrarios de bodegas móviles y finaliza con la gestión de cobro a clientes de bodegas móviles.

### 3. POLÍTICAS

- Se debe planificar la producción de ventas clientes internos en función de la materia prima disponible en bodega, con la finalidad de terminar todos los remantes y evitar desperdicios.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente Comercial

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Informe de remanentes de materia prima.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

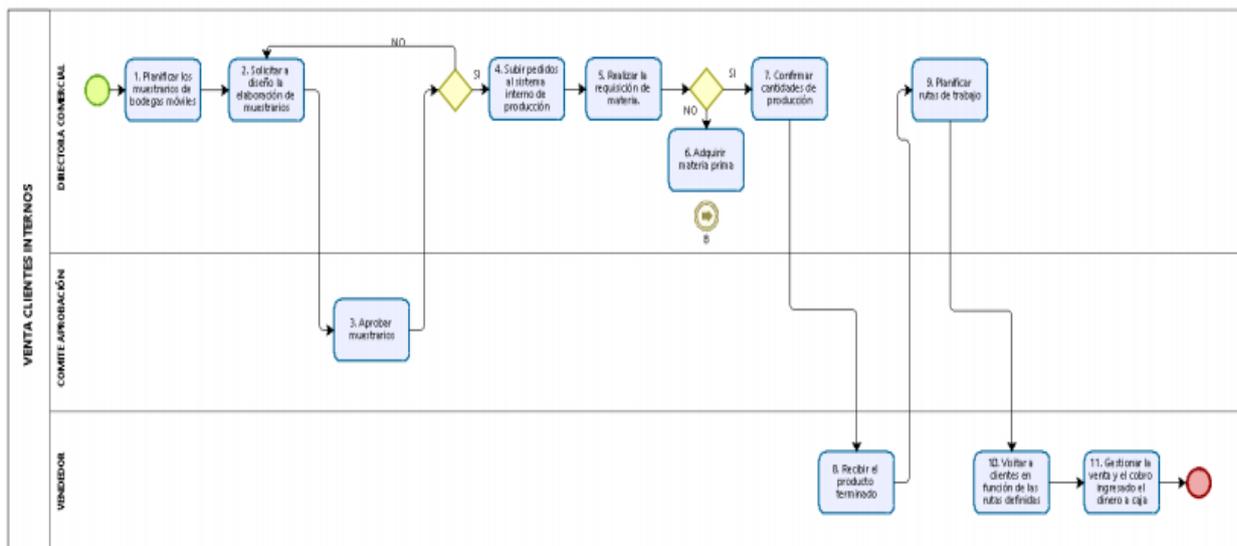
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE          | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|----------------------|--|
| 1             | Directora comercial  | Planificar los muestrarios de bodegas móviles  |
| 2             | Directora comercial  | Solicitar a diseño la elaboración de muestrarios   |
| 3             | Comité de aprobación | Aprobar muestrarios (directora comercial, vendedores bodegas móviles, diseñadores). Si se aprueba muestrario se conecta con producción. Si no se aprueba regresan los prototipos a realizar contra muestras. |
| 4             | Directora comercial  | Subir pedidos al sistema interno de producción   |

|   |                     |   |
|---|---------------------|---|
| 5 | Directora comercial | Realizar la requisición de materia. Si hay materia prima se conecta con producción. Si no hay materia prima se compra materias primas |
| 6 | Vendedor            | Recibir el producto terminado   |
| 7 | Directora comercial | Planificar rutas de trabajo   |
| 8 | Vendedor            | Visitar a clientes en función de las rutas definidas  |
| 9 | Vendedor            | Gestionar la venta y el cobro ingresado el dinero a caja  |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Ventas ejecutadas a bodegas móviles

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GP-PC-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>3. PROTOTIPOS CORPORATIVOS</b>  |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GP-PC-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>3. PROTOTIPOS CORPORATIVOS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Elaborar muestrarios digitales, acogiendo las observaciones de los clientes para lograr cunas corridas aprobadas por los clientes.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la recepción de los requerimientos del área comercial y finaliza la aprobación de las corridas por parte del cliente.

### 3. POLÍTICAS

- Dar cumplimiento a requerimientos específicos de clientes en base a la información entregada por ellos.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisora de diseño

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Requerimientos de los clientes gestionados por asesores comerciales.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

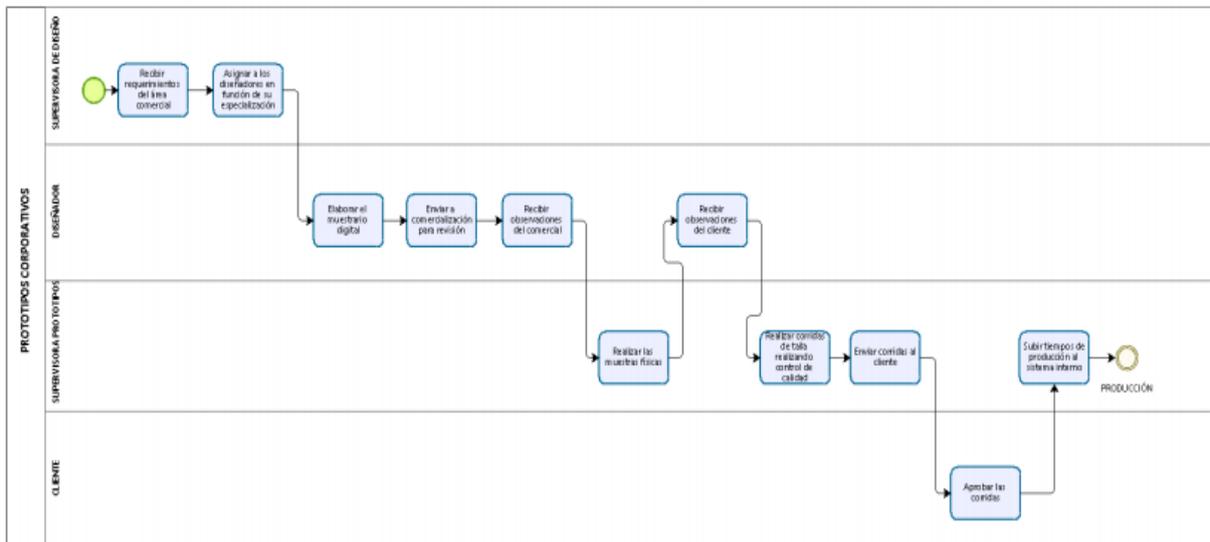
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE              | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|--------------------------|--|
| 1             | Supervisora de diseño    | Recibir requerimientos del área comercial                  |
| 2             | Supervisora de diseño    | Asignar a los diseñadores en función de su especialización |
| 3             | Diseñador                | Elaborar el muestrario digital                             |
| 4             | Diseñador                | Enviar a comercialización para revisión                    |
| 5             | Diseñador                | Recibir observaciones del comercial                        |
| 6             | supervisor de prototipos | Realizar las muestras físicas                              |

|    |                          |   |
|----|--------------------------|---|
| 7  | Diseñador                | Recibir observaciones del cliente y elabora contra muestras.  |
| 8  | supervisor de prototipos | Realizar corridas de talla realizando control de calidad  |
| 9  | supervisor de prototipos | Enviar corridas al cliente (1 prenda producida de cada talla)   |
| 10 | Cliente                  | Aprobar las corridas, si se aprueba la corrida se sube el visto bueno del cliente al sistema, si no se aprueba corrida el cliente envía un supervisor de calidad para revisar la producción |
| 11 | supervisor de prototipos | Subir tiempos de producción al sistema interno, para costeo   |
| 12 |                          | Se conecta con producción   |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Corridas aprobadas por clientes y orden de producción ingresada al sistema

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GP-PI-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>4. PROTOTIPOS INTERNOS</b>  |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GP-PI-002  |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>4. PROTOTIPOS INTERNOS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Elaborar muestrario digital sobre la base de los requerimientos del área comercial para contar con muestrarios para la venta a clientes internos o bodegas móviles,

2. **ALCANCE.-** Inicia con recepción de requerimientos del área comercial y finaliza con la elaboración de contra muestras.

### 3. POLÍTICAS

- Dar cumplimiento a requerimientos específicos de clientes en base a la información entregada por ellos.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisora de diseño.

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Requerimientos de los clientes gestionados por asesores comerciales.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

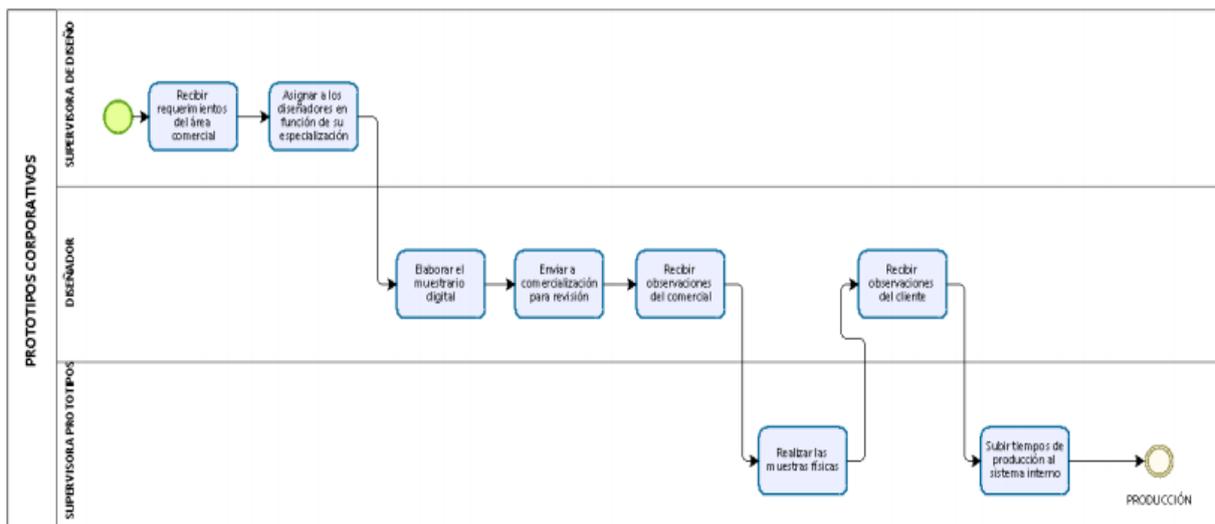
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE              | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|--------------------------|--|
| 1             | Supervisora de diseño    | Recibir requerimientos del área comercial                  |
| 2             | Supervisora de diseño    | Asignar a los diseñadores en función de su especialización |
| 3             | Diseñador                | Elaborar el muestrario digital                             |
| 4             | Diseñador                | Enviar a comercialización para revisión                    |
| 5             | Diseñador                | Recibir observaciones del comercial                        |
| 6             | supervisor de prototipos | Realizar las muestras físicas                              |

|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| 7 | Diseñador                | Recibe observaciones del cliente y elabora contra muestras. |
| 8 | supervisor de prototipos | Subir información e tiempos para el costeo                  |
| 9 |                          | Se conecta con producción                                   |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Contra muestras sobre la base de muestrario aprobado

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                  |  |              |
|------------------|--|--------------|
| Cód: GPR-MMP-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21  | <b>5. MANEJO DE MATERIA PRIMA</b>  |              |

### INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                  |  |              |
|------------------|--|--------------|
| Cód: GPR-MMP-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21  | <b>5. MANEJO DE MATERIA PRIMA</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Manejar adecuadamente la materia prima adquirida por el área comercial, comprobando y verificando calidad y cantidad de materia prima para que el proceso de producción cuente con la materia prima idónea.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la materia prima adquirida por el área comercial y finaliza con la asignación de perchas para cada materia prima.

### 3. POLÍTICAS

- La información de bodega debe estar ingresada en el sistema interno de producción de forma periódica. (diariamente).

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de bodega de materia prima.

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Adquisición de materia registrada en el sistema de producción

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

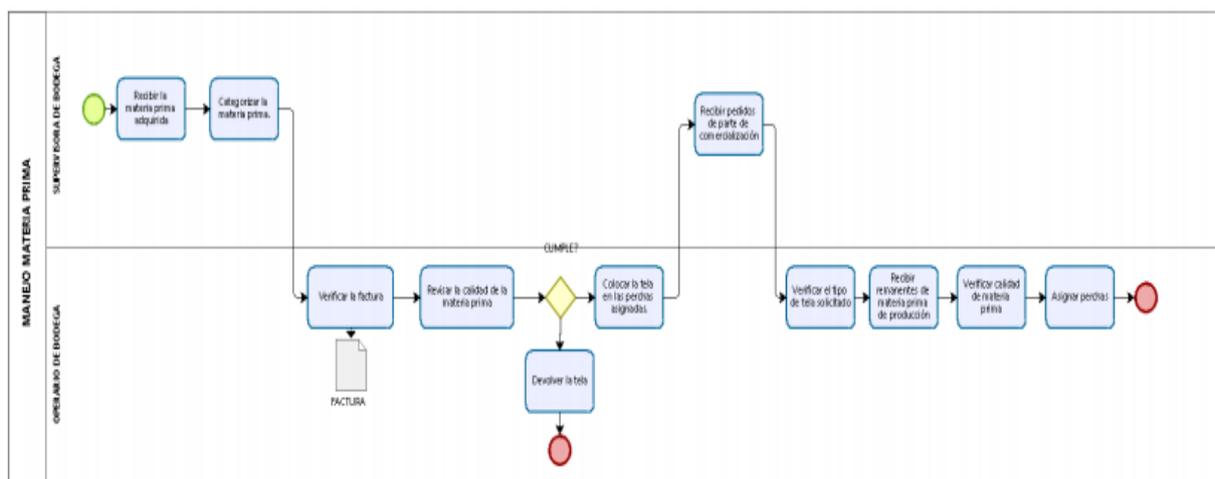
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE          | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|----------------------|--|
| 1             | Supervisor de bodega | Recibir la materia prima adquirida por el área comercial.  |
| 2             | Supervisor de bodega | Categorizar la materia prima. En tela de moda y telas básicas.   |
| 3             | Operario de bodega   | Verificar la factura vs. La materia prima recibida. Si está ok se conecta con la actividad 4. Si no está |

|    |                      |   |
|----|----------------------|---|
|    |                      | ok. Se devuelve la materia prima. Se debe verificar el peso de cores con el peso de la tela.  |
| 4  | Operario de bodega   | Revisar la calidad de la materia prima. Revisar calidad, ancho, gramaje, motaje, sangrado, elongación, encogimiento. Si esta ok se conecta con la actividad 5. Si no está ok. Se realiza informe de insatisfacción y se devuelve la tela. |
| 5  | Operario de bodega   | Colocar la tela en las perchas asignadas.   |
| 6  | Supervisor de bodega | Recibir pedidos de parte de comercialización  |
| 7  | Operario de bodega   | Verificar el tipo de tela solicitado. Descargar del kardex y retirar de las perchas el material. Si es tela de punto se conecta con producción. Y si es tejido plano se envía a reposo.   |
| 8  | Operario de bodega   | Recibir remanentes de materia prima de producción   |
| 9  | Operario de bodega   | Verificar calidad de materia prima  |
| 10 | Operario de bodega   | Asignar perchas   |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Materia prima colocada en perchas

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GPR-CI-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>6. COMPRA DE INSUMOS</b>  |              |

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |                                |                      |
|---|--------------------------------|----------------------|
| Modificación respecto a la edición anterior |                                |                      |
|   |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                       | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|   |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>               | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                               | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GPR-CI-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>6. COMPRA DE INSUMOS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Adquirir los insumos necesarios para producción, gestionando adecuadamente las existencias para contar los insumos necesarios y de calidad para producir.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la revisión de pedidos hechos por comercialización y finaliza con la asignación y colocación de insumos en perchas.

### 3. POLÍTICAS

- Verificar diariamente que se conserve los lotes mínimos y máximos de existencias de insumos, que son definidos en la planificación trimestral de producción.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de bodega de insumos

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Adquisición de materia registrada en el sistema de producción.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

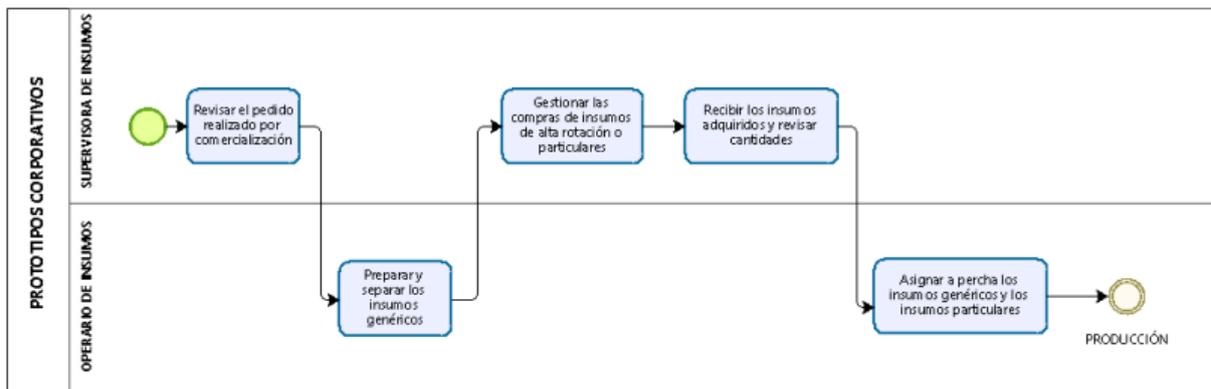
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE           | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|-----------------------|--|
| 1             | Supervisor de insumos | Revisar el pedido realizado por comercialización, para comprobar los insumos que se necesitan para el pedido |
| 2             | Operario de insumos   | Preparar y separar los insumos genéricos para darlos de baja en el kardex.                                   |
| 3             | Supervisor de insumos | Gestionar las compras de insumos de alta rotación o particulares, sobre la base del pedido en el             |

|   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
|   |                       | sistema interno de producción que se envía a contabilidad.  |
| 4 | Supervisor de insumos | Recibir los insumos adquiridos y revisar cantidades utilizando la factura. Si esta ok se conecta la actividad 5, Si no está OK se devuelve o se solicita completar la cantidad. |
| 5 | Operario de insumos   | Asignar a percha los insumos genéricos y los insumos particulares enviar a producción, usando el documento interno de responsabilidad.  |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Insumos colocados en perchas

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                  |  |              |
|------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-PP-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21  | <b>7. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>   |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |                                |                      |
|---|--------------------------------|----------------------|
| Modificación respecto a la edición anterior |                                |                      |
|   |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                       | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|   |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>               | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                               | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                  |  |              |
|------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-PP-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21  | <b>7. PLANIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Planificar adecuadamente la producción, considerando los pedidos de clientes internos y de bodegas móviles para lograr una producción efectiva en el tiempo requerido.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la revisión de los pedidos nuevos y termina con la definición de tiempos adecuados de producción.

### 3. POLÍTICAS

- Todas las áreas deben alimentar en tiempo real la información relacionada con producción.
- La planificación de la producción se realiza a diario para evitar re procesos o fallas en la producción.
- Se debe respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregado por los clientes.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Jefe de Producción

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Pedidos de insumos

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

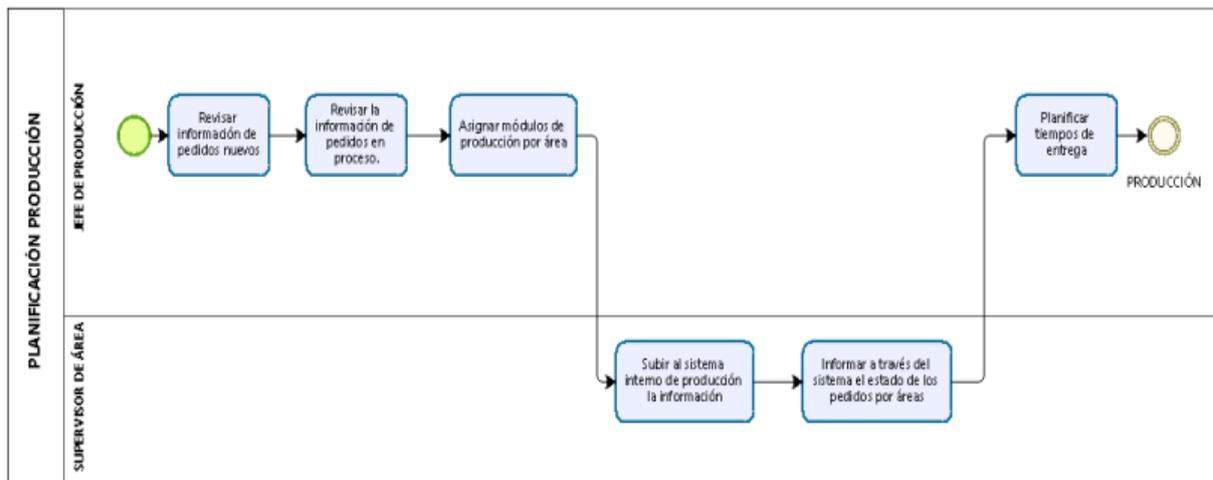
| No.<br>ACTIVIDAD | RESPONSABLE        | DESCRIPCIÓN                                  |
|------------------|--------------------|--|
| 1                | Jefe de producción | Revisar información de pedidos nuevos        |
| 2                | Jefe de producción | Revisar la información de pedidos en proceso |

|   |                    |   |
|---|--------------------|---|
| 3 | Jefe de producción | Asignar módulos de producción por área. Asignando recurso humano, herramientas, equipos y maquinarias, tiempos, materia primas e insumos. |
| 4 | Supervisor de área | Subir al sistema interno de producción la información de la asignación de módulos de producción por áreas.                                |
| 5 | Supervisor de área | Informar a través del sistema el estado de los pedidos por áreas para liberar minutos hábiles de producción                               |
| 6 | Jefe de producción | Planificar tiempos de entrega en función de los minutos hábiles de producción definidos.  |
| 7 |                    | Se conecta con el procesos de producción  |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Planificación de producción

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-COR-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>8. CORTE</b>  |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód:            |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>8. CORTE</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Realizar el corte de las telas, evitando los desperdicios para que lograr efectividad en el proceso.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la revisión de pedidos de cortes realizados en el sistema interno de producción y finaliza con la entrega de los cortes al proceso de servicios.

### 3. POLÍTICAS

- Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de corte.

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Planificación de la producción.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

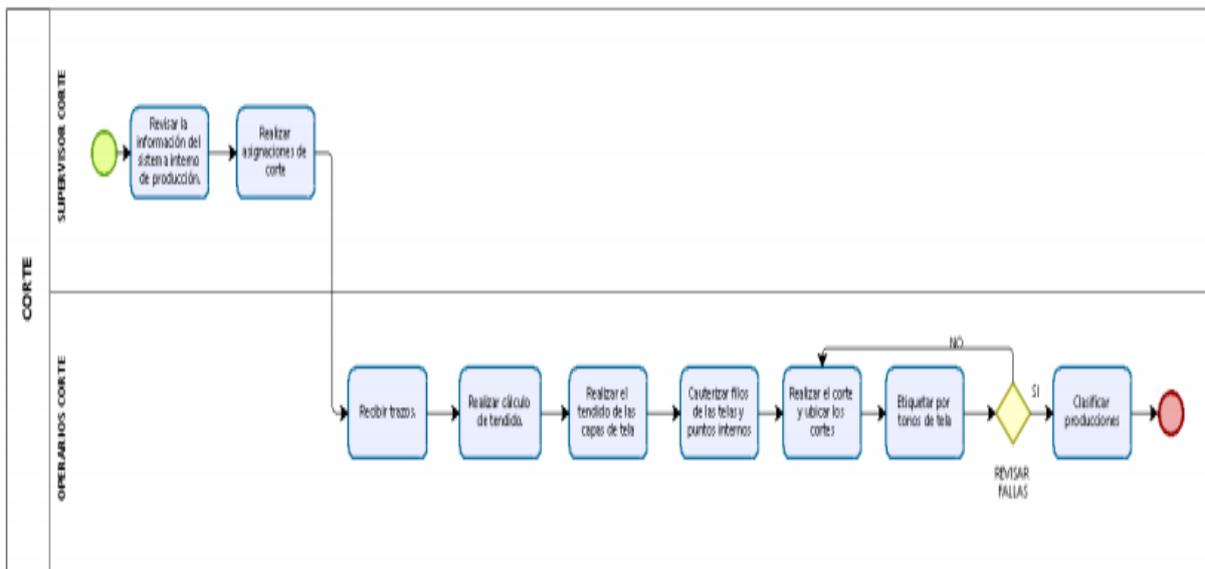
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE         | DESCRIPCIÓN   |
|---------------|---------------------|---|
| 1             | Supervisor de corte | Revisar la información del sistema interno de producción.                           |
| 2             | Supervisor de corte | Realizar asignaciones de corte para el día  |
| 3             | Operarios de corte  | Recibir trazos. Materia prima y herramientas para procesar                          |
| 4             | Operarios de corte  | Realizar cálculo de tendido.  |
| 5             | Operarios de corte  | Realizar el tendido de las capas de tela  |
| 6             | Operarios de corte  | Cauterizar fillos de las telas y puntos internos para evitar movimientos de la tela |

|    |                     |   |
|----|---------------------|---|
| 7  | Operarios de corte  | Realizar el corte y ubicar los cortes en las mesas de revisión  |
| 8  | Operarios de corte  | Etiquetar por tonos de tela   |
| 9  | Operarios de corte  | Revisar las fallas en cortes. Si esta ok se conecta con las actividad 10. si no está ok se conecta con la actividad 7 |
| 10 | Supervisor de corte | Clasificar producciones y conectar con los procesos de servicios o ensamblaje.  |
| 11 | Supervisor de corte | Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción                                      |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Telas cortadas y revisadas

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-SER-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>9. SERVICIOS</b>  |              |

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-SER-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>9. SERVICIOS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Realizar los servicios de bordado, estampado, laser, sublimado o vinil requeridos de forma adecuada y sin errores para poder ensamblar adecuadamente las piezas.
2. **ALCANCE.-** Inicia con la asignación de cortes del día y finaliza con la recepción de los trabajos realizados por parte de ensamblaje.

### 3. POLÍTICAS

- Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de servicios

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Telas cortadas y revisadas.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

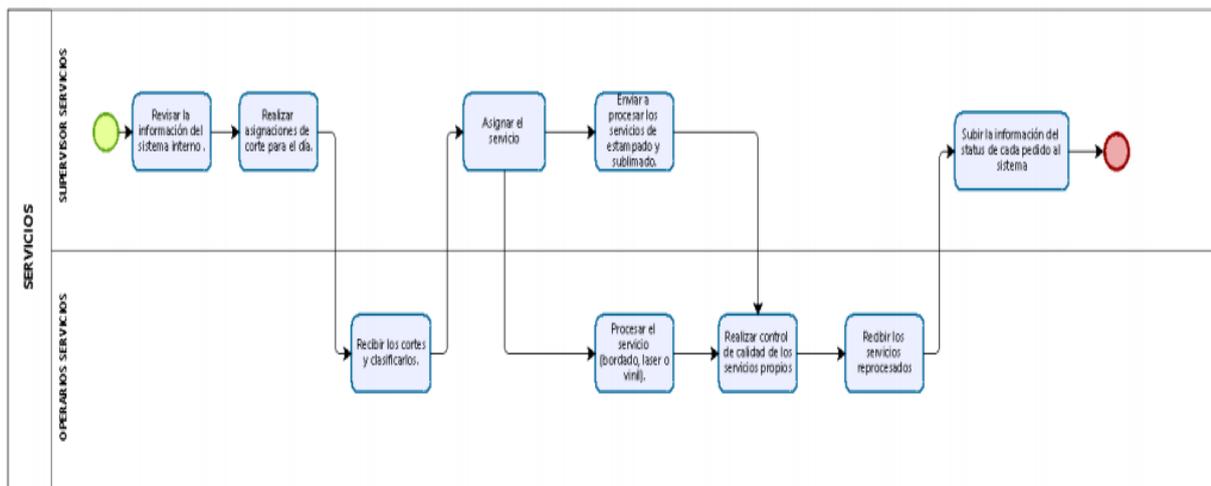
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE             | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|-------------------------|--|
| 1             | Supervisor de servicios | Revisar la información del sistema interno de producción.  |
| 2             | Supervisor de servicios | Realizar asignaciones de corte para el día.  |
| 3             | Operarios de servicios  | Recibir los cortes y clasificarlos.  |
| 4             | Supervisor de servicios | Asignar el servicio (bordado, estampado, laser, sublimado o vinil). Si es propio se conecta con la 5, si es tercerizado se conecta con la actividad 6. |
| 5             | Operarios de servicios  | Procesar el servicio (bordado, laser o vinil).   |

|   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| 6 | Supervisor de servicios | Enviar a procesar los servicios de estampado y sublimado.  |
| 7 | Operarios de servicios  | Realizar control de calidad de los servicios propios y tercerizados. Si están ok se conecta con el proceso de ensamble, si no está ok se conecta con la actividad 5. |
| 8 | Operarios de servicios  | Recibir los servicios reprocesados y conectar con la actividad 7.  |
| 9 | Supervisor de servicios | Subir la información del status de cada pedido al sistema interno de producción.   |

**7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO**

- Telas bordadas, estampadas, sublimadas, laser o vinil

**8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**



|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-ESB-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>10.ENSAMBLAJE</b>   |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-ESB-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>10.ENSAMBLAJE</b>   | Página:      |

1. **OBJETIVO.-** Ensamblar piezas procesadas cortadas y semi terminadas, seleccionando las piezas idóneas y clasificándolas adecuadamente, para obtener las piezas de ropa terminada lista para enviar a los clientes.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la asignación de ensamblaje para el día y termina con el ingreso de piezas terminadas en el sistema interno de producción.

### 3. POLÍTICAS

- Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de ensamblaje

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Cortes que han recibido servicios de bordado, sublimado, estampado, laser o vinil.

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

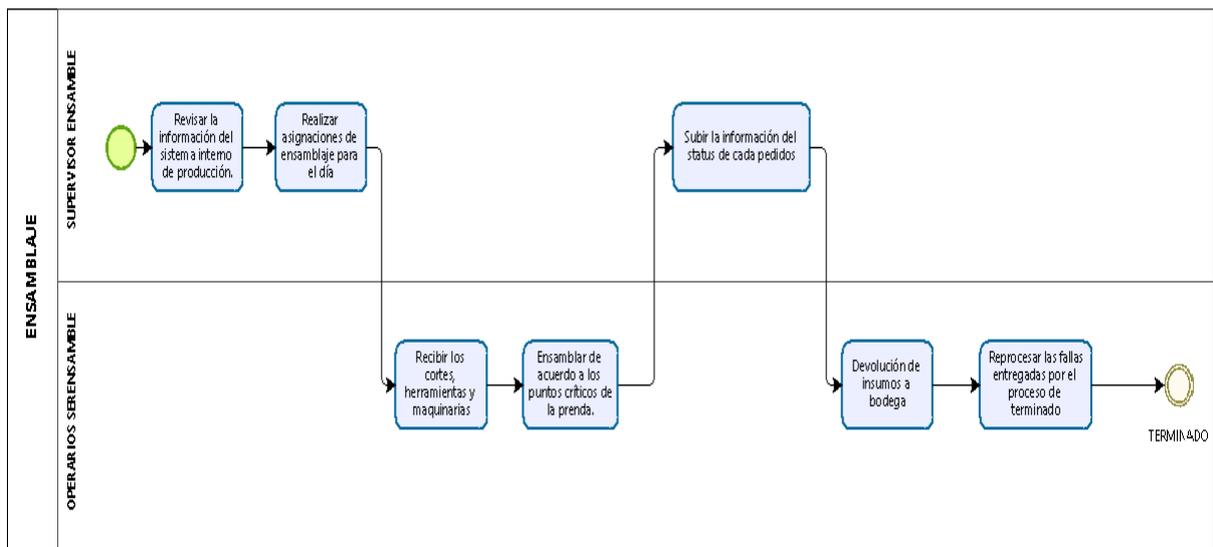
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE            | DESCRIPCIÓN   |
|---------------|------------------------|---|
| 1             | Supervisor de ensamble | Revisar la información del sistema interno de producción.                   |
| 2             | Supervisor de ensamble | Realizar asignaciones de ensamblaje para el día                             |
| 3             | Operarios de ensamble  | Recibir los cortes, herramientas y maquinarias para procesar el ensamblado. |
| 4             | Operarios de ensamble  | Ensamblar de acuerdo a los puntos críticos de la prenda.                    |

|   |                        |  |
|---|------------------------|--|
| 5 | Supervisor de ensamble | Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción |
| 6 | Operarios de ensamble  | Devolución de insumos a bodega   |
| 7 | Operarios de ensamble  | Reprocesar las fallas entregadas por el proceso de terminado                     |
| 8 |                        | Se conecta con el proceso de terminado   |

### 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Producto ensamblado listo para los terminados

### 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-TER-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>11. TERMINADOS</b>  |              |

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-TER-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>11. TERMINADOS</b>  |              |

1. **OBJETIVO.-** Realizar el terminado de las piezas ensambladas, realizando el control que las piezas para que al cliente final lleguen prendas en perfecto estado.

2. **ALCANCE.-** Inicia con la asignación de terminado del día. Finaliza con las prendas contadas y embaladas para su distribución.

### 3. POLÍTICAS

- Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de terminados

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Prendas ensambladas listas para ser terminadas

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

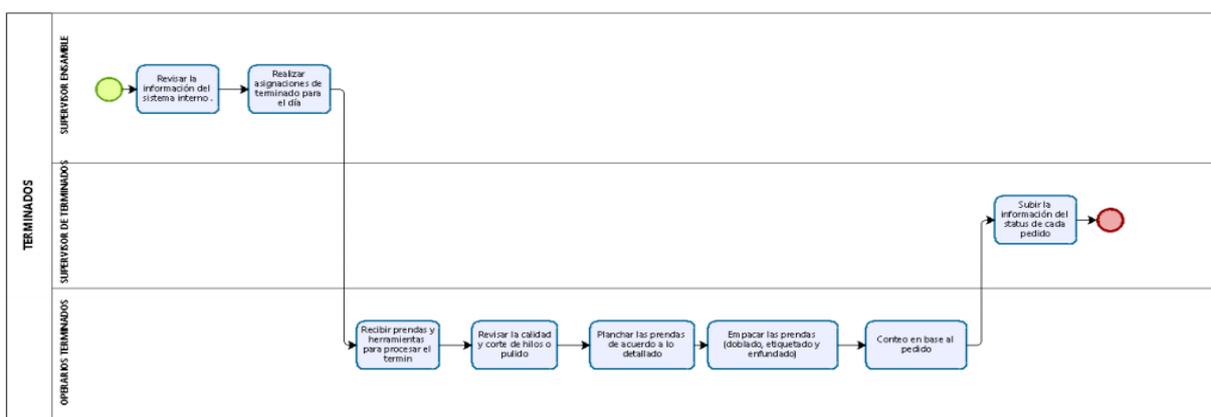
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE            | DESCRIPCIÓN   |
|---------------|------------------------|---|
| 1             | Supervisor de ensamble | Revisar la información del sistema interno de producción. |
| 2             | Supervisor de ensamble | Realizar asignaciones de terminado para el día            |
| 3             | Operario de terminados | Recibir prendas y herramientas para procesar el terminado |
| 4             | Operario de terminados | Revisar la calidad y corte de hilos o pulido              |

|   |                          |  |
|---|--------------------------|--|
| 5 | Operario de terminados   | Planchar las prendas de acuerdo a lo detallado en el manual cumplimiento técnico de proveedor entregado por el cliente.  |
| 6 | Operario de terminados   | Empacar las prendas (doblado, etiquetado y enfundado) de acuerdo a lo detallado en el manual cumplimiento técnico de proveedor entregado por el cliente.   |
| 7 | Operario de terminados   | Conteo en base al pedido que se encuentra en el sistema interno de producción con la finalidad de cuadrar las cantidades. Si las cantidades cuadran se conecta con el proceso de distribución. Si no cuadran Se revisa la trazabilidad de las prendas en el sistema interno de producción. |
| 8 | Supervisor de terminados | Subir la información del status de cada pedido al sistema interno de producción.   |

**7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO**

- Prendas empacadas listas para su distribución

**8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO**



|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-DIS-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>12.DISTRIBUCIÓN</b>   |              |

**INDICE:**

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|  |                                |                      |
|--|--------------------------------|----------------------|
| <b>Modificación respecto a la edición anterior</b> |                                |                      |
|  |                                |                      |
| <b>Elaborado por:</b>                              | <b>Revisado por:</b>           | <b>Aprobado por:</b> |
|  |                                |                      |
| <b>Nombre: German Álvarez</b>                      | <b>Nombre: Pablo Solórzano</b> | <b>Nombre:</b>       |
| <b>Fecha:</b>                                      | <b>Fecha:</b>                  | <b>Fecha:</b>        |

|                   |  |              |
|-------------------|--|--------------|
| Cód: GPRO-DIS-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21   | <b>12.DISTRIBUCIÓN</b>   |              |

1. **OBJETIVO.-** Distribuir prendas terminadas y solicitadas por clientes, realizando control de calidad de todas las prendas terminadas para lograr la satisfacción de los clientes.
2. **ALCANCE.-** Inicia con las asignaciones de distribución del día y finaliza con el material cargado en camiones listos para la distribución.

### 3. POLÍTICAS

- Respetar los manuales de cumplimiento técnico de proveedores entregados por el cliente.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Supervisor de distribución.

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Producto terminado listo para la entrega

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

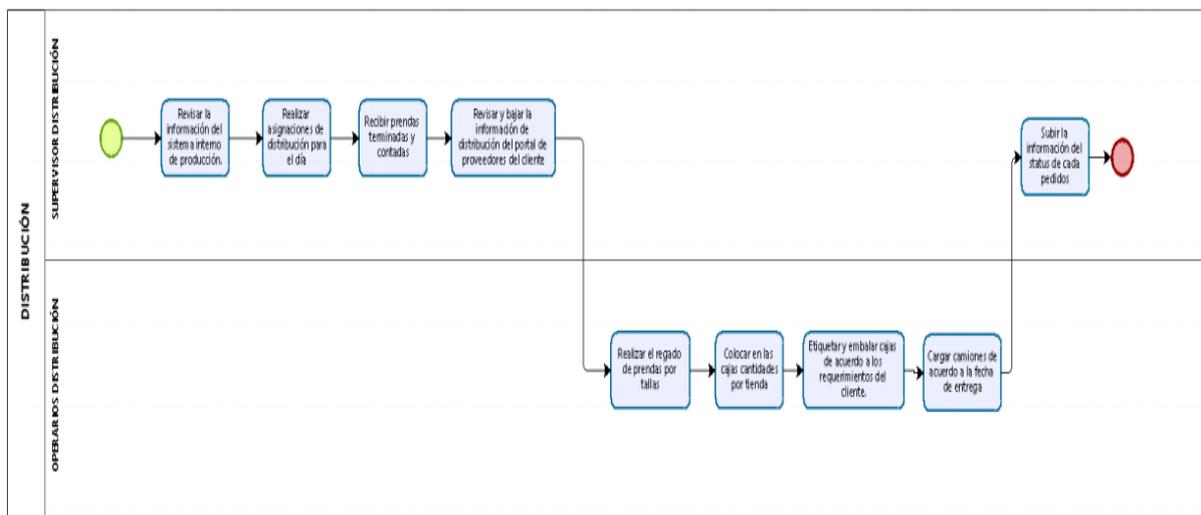
| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE                | DESCRIPCIÓN   |
|---------------|----------------------------|---|
| 1             | Supervisor de distribución | Revisar la información del sistema interno de producción.                             |
| 2             | Supervisor de distribución | Realizar asignaciones de distribución para el día                                     |
| 3             | Supervisor de distribución | Recibir prendas terminadas y contadas   |
| 4             | Supervisor de distribución | Revisar y bajar la información de distribución del portal de proveedores del cliente. |

|   |                            |  |
|---|----------------------------|--|
| 5 | Operario de distribución   | Realizar el regado de prendas por tallas para preparar las cajas a ser distribuidas. |
| 6 | Operario de distribución   | Colocar en las cajas cantidades por tienda según lo solicitado por el cliente.       |
| 7 | Operario de distribución   | Etiquetar y embalar cajas de acuerdo a los requerimientos del cliente.               |
| 8 | Operario de distribución   | Cargar camiones de acuerdo a la fecha de entrega                                     |
| 9 | Supervisor de distribución | Subir la información del status de cada pedidos al sistema interno de producción     |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Producto embarcado listo para distribución.

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO



|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GPV-PV-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>13.POST VENTA</b>   |              |

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. POLÍTICAS
4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO
5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO
8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

|   |                         |               |
|---|-------------------------|---------------|
| Modificación respecto a la edición anterior |                         |               |
|   |                         |               |
| Elaborado por:                              | Revisado por:           | Aprobado por: |
|   |                         |               |
| Nombre: German Álvarez                      | Nombre: Pablo Solórzano | Nombre:       |
| Fecha:                                      | Fecha:                  | Fecha:        |

|                 |  |              |
|-----------------|--|--------------|
| Cód: GPV-PV-002 |  | Versión: 001 |
| Fecha: 07/04/21 | <b>13.POST VENTA</b>   |              |

1. **OBJETIVO.-** Generar una relación de confianza con el cliente por medio del acompañamiento constante antes, durante y después de la compra, para lograr su fidelización.

2. **ALCANCE.-** Inicia con las asignaciones de distribución del día y finaliza con el material cargado en camiones listos para la distribución.

### 3. POLÍTICAS

- El seguimiento a la satisfacción de los clientes se realiza todos los meses.

### 4. IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

- Gerente comercial

### 5. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO

- Listado de clientes

### 6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

| No. ACTIVIDAD | RESPONSABLE        | DESCRIPCIÓN  |
|---------------|--------------------|--|
| 1             | Asesor de ventas   | Agradecer de forma cordial y sincera por la compra por medio de tarjetas, email o llamada telefónica |
| 2             | Agente Call center | Comprobación de satisfacción de compra por medio de una llamada telefónica                           |
| 3             | Agente Call center | Comprobación del nivel de atención por medio de una llamada telefónica                               |

|    |                    |   |
|----|--------------------|---|
| 4  | Agente Call center | Escuchar lo que el cliente tiene que decir, levantar información sobre observaciones realizadas por este            |
| 5  | Asesor de ventas   | Vigilar el trabajo de los operadores telefónicos  |
| 6  | Asesor de ventas   | Capacitación al personal que opera las llamadas   |
| 7  | Asesor de ventas   | Capacitación al personal para asesorar en la venta  |
| 8  | Asesor de ventas   | Capacitación al personal para el manejo de incidencias y quejas   |
| 9  | Agente Call center | Consultar con el cliente si existe alguna necesidad adicional o interés futuro por algún producto específico        |
| 10 | Agente Call center | En caso de existir interés por alguna prenda exclusiva, trasladar la información al área responsable para su diseño |
| 11 | Agente Call center | Envío de mensajes por email y WhatsApp en las fechas de cumpleaños de los clientes                                  |

## 7. SALIDAS DEL PROCEDIMIENTO

- Medición de la satisfacción de los clientes.

## 8. FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO

