

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO Y MODELACIÓN DE LOS PROCESOS CON NOTACIÓN BPM DE LA EMPRESA YAZMON

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

GABRIELA VERÓNICA VERGARA ORTIZ

gabby.vergara@gmail.com

VANESSA NATHALY YÁNEZ MONTA

vanenathi_nc@hotmail.com

Director: Ing. Jaime Cadena Echeverría

jaime_cadena@hotmail.com

DECLARACIÓN

Nosotros, Gabriela Verónica Vergara Ortiz y Vanessa Nathaly Yáñez Monta, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**GABRIELA VERÓNICA VERGARA
ORTIZ**

**VANESSA NATHALY YÁNEZ
MONTA**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Gabriela Verónica Vergara Ortiz y Vanessa Nathaly Yáñez Monta, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena Echeverría
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por ser mi apoyo incondicional y regalarme la oportunidad de alcanzar un logro más en mi vida; a mis hermanas y sobrina por ser mi alegría y compañía; a mis abuelitos y tíos que conforman parte de mi vida; a mis amigos incondicionales y a aquellas personas valiosas de la AEIEM 2009, con las cuales comparto momentos incomparables; a mi amiga Vane por estar siempre conmigo; a mis profesores por brindarme su conocimiento y sabiduría, especialmente al Ing. Jaime Cadena director de este proyecto, por su excelente ayuda, comprensión y guía; a los señores Francisco Yáñez e Isabel Monta por brindar su apertura; y principalmente a mi Dios por bendecir cada uno de mis pasos.

Gaby

De todo corazón agradezco a mi Dios por darme sabiduría en todo el camino de vida recorrido hasta el día de hoy, a mis padres por su apoyo incondicional en todo momento y por la ayuda dada para el desarrollo de este proyecto, gracias a mis hermanos por estar conmigo siempre, a mis amigas y amigos de toda la vida en especial a Gaby V. por estar siempre apoyándome en cada ocasión. Finalmente un agradecimiento cordial a nuestro director de tesis el Ing. Jaime Cadena que supo darnos las pautas para concluir con éxito dicho proyecto de titulación.

Vane

DEDICATORIA

Dedico este éxito a mis padres, a mis abuelitos y todas a las personas que me apoyaron en alcanzar mis sueños y mis metas.

Gaby

Con la inmensa felicidad que me invade dedico este trabajo a mi familia en especial a mis padres, a mis amigos de la EPN, a mi chiquito hermoso Sebastián el cual es mi motor de vida en este momento y a todos los que supieron apoyarme directa o indirectamente a lo largo de mi vida.

Vane

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i	
LISTA DE TABLAS	ii	
LISTA DE ANEXOS	iii	
RESUMEN	iv	
ABSTRACT	v	
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA YAZMON	1
1.1.1	ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE YAZMON	2
1.1.2	IDENTIDAD DE LA EMPRESA.....	3
1.1.3	CONDICIONES ÉTICAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	4
1.1.4	PRODUCTOS OFERTADOS.....	4
1.1.5	INSUMOS BÁSICOS UTILIZADOS	5
1.1.6	UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2	MARCO TEÓRICO	13
2.1	MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	13
2.1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.1.1.1	Beneficios de la planificación estratégica	13
2.1.1.2	Etapa 1: Análisis ambiental.....	14
2.1.1.2.1	Ambiente Externo	15
2.1.1.2.2	Ambiente Interno.....	17
2.1.1.3	Etapa 2: Establecer una dirección organizativa (Direccionamiento Estratégico).....	18
2.1.1.3.1	Misión.....	18
2.1.1.3.1.1	Formulación de la Misión	19
2.1.1.3.2	Visión	19

2.1.1.3.2.1	Formulación de la Visión	19
2.1.1.3.3	Objetivos	20
2.1.1.3.3.1	Tipos de Objetivos	20
2.1.1.3.3.2	Formulación de los Objetivos	21
2.1.1.3.4	Políticas	21
2.1.1.3.5	Valores	21
2.1.1.3.5.1	Tipos de Valores..... ¡Error! Marcador no definido.	
2.1.1.4	Etapas 3: Formulación de la Estrategia.....	22
2.1.1.4.1	Tipos de estrategias	22
2.1.1.4.2	Análisis FODA	24
2.1.1.11.1	Etapas para la formulación de estrategias	25
2.1.1.11.2	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	25
2.1.1.11.3	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	26
2.1.1.11.4	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	27
2.1.1.11.5	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	28
2.1.1.11.6	La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) .	28
2.1.1.11.7	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	30
2.1.1.11.8	Matriz Interna - Externa (IE).....	32
2.1.1.11.9	Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	33
2.1.1.11.10	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	34
2.1.1.12	Matriz de priorización o de Holmes	34
2.1.2	LA CADENA DE VALOR.....	35
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS.....	36
2.2.1	VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	37
2.2.2	DIFICULTADES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	37
2.2.3	LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	37
2.2.4	DEFINICIÓN DE PROCESO.....	38
2.2.5	ELEMENTOS DE UN PROCESO	39
2.2.6	CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS	39
2.2.7	IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS	40
2.2.8	MAPA DE PROCESOS.....	40
2.2.9	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	41
2.2.10	JERARQUIZACIÓN DE LOS PROCESOS	42

2.2.11	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	42
2.2.12	DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	43
2.2.12.1	Levantamiento de la Información	43
2.2.12.2	Diagramas de Flujo	44
2.2.13	CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS	44
2.2.13.1	Indicadores	45
2.2.13.1.1	Tipos de Indicadores	45
2.2.13.1.2	Elaboración De Indicadores	46
2.2.14	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	46
2.2.15	ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS	47
2.2.16	MANUAL DE PROCESOS	48
2.2.16.1	Objetivos del Manual de Procesos	48
2.2.16.2	Elaboración del manual de procesos	48
2.2.16.3	Estructura del Manual de Procesos	49
2.2.16.3.1	Descripción de los procesos	49
2.2.16.3.2	Caracterización de los Procesos	50
2.2.17	MODELAMIENTO DEL PROCESO	50
2.2.18	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM).....	50
2.2.18.3	Ciclo de vida de los procesos	¡Error! Marcador no definido.
2.2.18.4.1	Business Process Diagram, BPD.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.18.4.2	Simbología del diagrama BPM	53
3	METODOLOGÍA	36
3.1	ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA YAZMON.....	57
3.1.1	AMBIENTE EXTERNO.....	58
3.1.1.1	Macroambiente externo.....	58
3.1.1.1.2.3	Análisis del comportamiento del consumidor.....	61
3.1.1.1.2.4	Hábitos de compra de los ecuatorianos	62
3.1.1.1.2.5	Componente Laboral	63
3.1.1.2	Microambiente Externo.....	70
3.1.2	AMBIENTE INTERNO.....	77
3.1.2.1	Componente Organizativo.....	77
3.1.2.2	Componente Comercialización	79
3.1.2.3	Componente Financiero	81

3.1.2.4	Componente Personal.....	82
3.1.2.5	Componente Producción	86
3.1.3	ANÁLISIS FODA.....	89
3.1.3.1	Selección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	92
3.2	ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	97
3.2.1	DIRECCIÓN ORGANIZATIVA.....	97
3.2.1.1	Misión.....	97
3.2.1.2	Visión	98
3.2.1.3	Objetivos	99
3.2.1.4	Políticas	101
3.2.1.5	Valores	102
3.2.2	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	103
3.2.2.1	Etapa 1: De los insumos	104
3.2.2.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	104
3.2.2.1.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	105
3.2.2.1.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	106
3.2.2.2	Etapa 2: De la adecuación	108
3.2.2.2.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ...	108
3.2.2.2.2	La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	111
3.2.2.2.3	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	112
3.2.2.2.4	Matriz Interna-Externa (IE).....	113
3.2.2.2.5	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	114
3.2.2.3	Etapa 3: De la decisión.....	115
3.2.2.3.1	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	116
3.2.2.4	Priorización y selección de las estrategias	117
3.3	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	119
3.4	LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS....	120
3.4.1	IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS.....	120
3.4.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	124
3.4.3	DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS	125
3.4.4	METODOLOGÍA PARA EL MODELAMIENTO DE PROCESOS.....	131
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	133
4.1	INFORME DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA YAZMON ...	133

4.1.1	AMBIENTE EXTERNO.....	133
4.1.1.1	Macroambiente Externo	133
4.1.1.2	Microambiente Externo.....	135
4.1.2	AMBIENTE INTERNO.....	136
4.2	PLAN ESTRATÉGICO	138
4.2.1	INTRODUCCIÓN	138
4.2.2	ALCANCE	138
4.2.3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	139
4.2.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	140
4.2.4.1	Misión.....	140
4.2.4.2	Visión	141
4.2.4.3	Objetivos	141
4.2.4.4	Políticas	142
4.2.4.5	Valores	142
4.2.5	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	143
4.2.6	PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACIÓN	146
4.2.6.1	Difusión del Direccionamiento Estratégico	146
4.2.6.2	Alineación de Estrategias con Objetivos Anuales y Corporativos.....	147
4.2.6.3	División de estrategias por tiempo	150
4.2.6.4	Objetivos estratégicos y proyectos	150
4.3	MANUAL DE PROCESOS.....	160
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
5.1	CONCLUSIONES	161
5.2	RECOMENDACIONES	162
	REFERENCIAS	165
	ANEXOS	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama de la empresa YAZMON	3
Figura 2 – Identidad de YAZMON	3
Figura 3 – Logo YAZMON.....	3
Figura 4 – Ubicación local de distribución 1	6
Figura 5 – Ubicación local 1.....	6
Figura 6 – Ubicación local 2.....	7
Figura 7 – Modelo de Planteamiento del problema.....	8
Figura 8 – Etapas principales del Proceso Administrativo Estratégico.....	13
Figura 9 – La organización, los niveles de su ambiente y sus componentes.....	15
Figura 10 – Modelo de competencia de las cinco fuerzas de M. Porter.....	16
Figura 11 – Etapas de la Formulación de la Estrategia	25
Figura 12 – Modelo de Matriz EFI.....	26
Figura 13 – Modelo de Matriz EFE.....	26
Figura 14 – Modelo de Matriz MPC	27
Figura 15 – Matriz FODA	28
Figura 16 – Modelo de Matriz PEYEA.....	29
Figura 17 – Matriz PEYEA	30
Figura 18 – Matriz BCG.....	31
Figura 19 –Matriz IE	32
Figura 20 –Matriz MGE	33
Figura 21 –Modelo de Matriz MCPE.....	34
Figura 22: Modelo de Matriz de Holmes.....	35
Figura 23 – Modelo de Cadena de Valor.....	36
Figura 24 – La organización como un Sistema Abierto	36
Figura 25 – Organización Tradicional vs. Organización por procesos	38
Figura 26 – Elementos de un proceso.....	39
Figura 27 – Modelo de Mapa de Procesos	41
Figura 28 – Pasos para la elaboración de un Manual de Procesos	49

Figura 29 – Ciclo de vida de los procesos	¡Error! Marcador no definido.
Figura 30 - Distribución Geográfica de las Compañías en el Ecuador - Año 2010	66
Figura 31 – Proceso general de producción	87
Figura 32 – Resultados Matriz PEYEA - YAZMON.....	112
Figura 33 – Matriz BCG - YAZMON.....	113
Figura 34 – Resultados Matriz IE - YAZMON.....	114
Figura 35 – Matriz MGE - YAZMON	115
Figura 36 – Cadena de Valor YAZMON	122
Figura 37 – Mapa de Procesos YAZMON	123
Figura 38 – Modelo de Levantamiento de Información.....	125
Figura 39 – Modelo de Caracterización de Procesos	127
Figura 40 – Modelo de Descripción de Procesos	129
Figura 41 – Modelo de Descripción de Actividades	129
Figura 42 – Formato para la descripción de Indicadores.....	131
Figura 43 – Correlación entre Estrategias y Objetivos Anuales y Corporativos.....	149
Figura 44 – Diagrama Gantt – Proyecto 1	153
Figura 45 – Diagrama Gantt – Proyecto 2.....	154
Figura 46 – Diagrama Gantt – Proyecto 3.....	155
Figura 47 – Diagrama Gantt – Proyecto 4.....	156
Figura 48 – Diagrama Gantt – Proyecto 5.....	158
Figura 49 – Diagrama Gantt – Proyecto 5.....	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Distribución de la población por sexo y grupos de edad en el área urbana	1
Tabla 2- Listado de productos básicos ofertados por la empresa	5
Tabla 3- Resultados de la Matriz BCG.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4- Simbología básica de un diagrama de flujo	44
Tabla 5- Simbología de tareas	53
Tabla 6- Simbología de subprocesos	54
Tabla 7- Simbología de eventos	54
Tabla 8- Simbología de objetos de compuertas.....	55
Tabla 9- Simbología de swimlanes.....	56
Tabla 10- Simbología de artefactos	56
Tabla 11- Componentes del Análisis de la situación.....	57
Tabla 12 – Canasta básica familiar.....	61
Tabla 13 – Distribución de las empresas por provincias	66
Tabla 14 – División de empresas por su ubicación y capacidad	67
Tabla 15 – Balanza Comercial Textil	68
Tabla 16 – Competidores cercanos de YAZMON	72
Tabla 17 – Proveedores de YAZMON	75
Tabla 18 – Personal de YAZMON	83
Tabla 19 – Matriz de selección de Fortalezas.....	93
Tabla 20 – Matriz de selección de Oportunidades	94
Tabla 21 – Matriz de selección de Debilidades	95
Tabla 22 – Matriz de selección de Amenazas	96
Tabla 23 – Componentes de la misión	98
Tabla 24 – Componentes de la Visión.....	99
Tabla 25 – Matriz EFE - YAZMON	105
Tabla 26 – Matriz EFI - YAZMON	106
Tabla 27 – Matriz MPC - YAZMON	107
Tabla 28 – Matriz FODA – YAZMON.....	110

Tabla 29- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	111
Tabla 30- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	116
Tabla 31- Matriz de Priorización de Estrategias	118
Tabla 32- Selección de Estrategias	118
Tabla 33- Inventario de Procesos	124
Tabla 34- Relación de Estrategias con Objetivos Corporativos	147
Tabla 35- Relación de Estrategias con Objetivos Anuales.....	148
Tabla 36- División de Estrategias.....	150
Tabla 37- Objetivos Estratégicos y Proyectos.....	151
Tabla 38- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 1	152
Tabla 39- Presupuesto – Proyecto 1	152
Tabla 40- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 2	153
Tabla 41- Presupuesto – Proyecto 2	153
Tabla 42- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 3	154
Tabla 43- Presupuesto – Proyecto 3	155
Tabla 44- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 4	156
Tabla 45- Presupuesto – Proyecto 4	156
Tabla 46- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 5	157
Tabla 47- Presupuesto – Proyecto 5	157
Tabla 48- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 6	158
Tabla 49- Presupuesto – Proyecto 6	158

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Encuesta para Análisis Interno de Situación	169
ANEXO B – Tabulación de la encuesta para Análisis Interno de Situación.....	170
ANEXO C – Cronograma de actividades para identificación y selección de procesos de YAZMON	171
ANEXO D – Manual de Procesos de YAZMON.....	172
ANEXO E – Orden de Pedido.....	173
ANEXO F – Orden de Corte	174
ANEXO G – Materia Prima Existente	175
ANEXO H – Orden de Cliente.....	176
ANEXO I – Prendas Elaboradas	177
ANEXO J – Ajuste de Modelo	178

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo principal contribuir al mejoramiento de la gestión de YAZMON desarrollando una propuesta de plan estratégico y la modelación de los procesos bajo notación BPM.

El Proyecto está conformado por cinco capítulos que se describen a continuación:

El capítulo uno contiene una introducción, en la que se describe la reseña histórica de YAZMON, que abarca la estructura organizacional, identidad de la empresa, productos ofertados y además un breve reflejo de su situación actual.

El capítulo dos engloba el marco teórico, información que servirá de referencia para el desarrollo de la metodología y resultados del proyecto. Este cuenta con dos temas centrales que son: La Planificación Estratégica, base para la elaboración del Plan Estratégico, que incluye el análisis ambiental de la organización, el direccionamiento estratégico y la formulación de estrategias; el segundo contexto la Administración por Procesos, donde se describe la definición, clasificación, características y además de la estructura del manual de procesos y el modelamiento bajo notación BPM.

En el capítulo tres se refiere a la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto, analizando la situación actual de la empresa YAZMON para una posterior elaboración del Plan Estratégico; en lo referente a procesos, se realizó inicialmente un levantamiento de la información para el diseño y modelamiento bajo la herramienta BPM Modeler de Aura Portal.

Los resultados y discusiones obtenidas del desarrollo del proyecto, se describen concisamente en el capítulo cuatro, estos son: Informe de la situación actual de

YAZMON, la propuesta de Plan Estratégico, y un Manual de Procesos que incluye el diseño bajo notación BPM.

Finalmente en el capítulo cinco se detallan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, con los puntos de vista obtenidos luego del análisis de los resultados, dentro de ellos se indica las formas de alcanzar una mejora en el desempeño de la empresa YAZMON a través de la implementación del proyecto elaborado.

ABSTRACT

This degree project's main objective is to help improving the management and developing a strategic plan for YAZMON with modeling process under BPM notation.

The Project contains five main chapters that are described below:

Chapter one contains an introduction of YAZMON, which describes its historical background, organizational structure, business identity, products, and a brief summary of its current situation.

Chapter two covers the theoretical framework that includes reference information which will serve to develop the methodology and results of the project. This chapter has two main themes: Strategic Planning, a basis for developing the Strategic Plan that includes the environmental analysis of the organization, strategic direction and strategies formulation, the second part is the Process Management that describes the definition, classification, characteristics and also the structure of the processes manual and modeling in BPM notation.

Chapter three refers to the methodology used to develop the project, it starts with the analysis of the company's current situation for further YAZMON Strategic Plan. In terms of processes, initially conducted a survey of information for subsequent design and modeling in BPM Modeler tool of Aura Portal.

The obtained results and discussions of the project development are described briefly in chapter four, these are: Report of YAZMON current situation, the proposed Strategic Plan and a Processes Manual which includes the design under BPM notation.

Finally, chapter five details the findings and recommendations of the project, the views obtained after analyzing the results, within them indicated the ways to achieve an improvement in company's performance through the implementation this project.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA YAZMON

En Ecuador, según datos estadísticos tomados del censo nacional de población y vivienda 2001, aproximadamente el 51% de la población urbana son mujeres; por tal razón, la rama de confección y venta de prendas femeninas se ha incrementado con gran acogida. En la actualidad existen en la sociedad emprendimientos, micro, medianas y grandes empresas que ofrecen al mercado gran diversidad de artículos para mujer.

Tabla 1- Distribución de la población por sexo y grupos de edad en el área urbana

SEXO	GRUPOS DE EDAD			Total	%
	Menos 1 a 19 años	De 20 a 69 años	De 70 y más		
Hombre	1,521,765.00	1,950,690.00	153,507.00	3,625,962.00	48.8%
% hombres	42.0%	53.8%	4.2%	100.0%	
Mujer	1,517,072.00	2,107,022.00	181,299.00	3,805,393.00	51.2%
% mujeres	39.9%	55.4%	4.8%	100.0%	
Total	3,038,837.42	4,057,712.54	334,806.04	7,431,356.00	100.0%

Fuente: (CEPAL/CELADE, 2003-2007)

Elaborado por: Autores

La industria textil manufacturera, ofrece al mercado una considerable variedad de productos de vestir los cuales están sujetos a constantes cambios del entorno. El sector femenino, por su desempeño en el área urbana con poco más del 50% en edad económicamente activa, busca comodidad, calidad y diseño a bajos precios, ropa formal y casual para las diferentes actividades diarias.

Por todo lo expuesto, en el año de 1990 se crea YAZMON, un emprendimiento familiar que desde sus inicios ofrece productos para damas, enfocados en la durabilidad, innovación y en la satisfacción de las necesidades y gustos del medio.

La idea de un negocio familiar se generó con la necesidad de proveer una estabilidad del núcleo, pero a medida que iba posicionándose dentro del mercado, se dirigía hacia la comodidad y bienestar del buen vestir, fabricando ropa casual, fundamentada en el buen gusto y la elegancia de la mujer actual.

Para sus inicios la pequeña fábrica estaba conformada por cuatro personas, dos de las cuales eran los dueños y promotores de la idea; empezaron su funcionamiento a partir de tres máquinas de coser: una recta, una overlock, y una botonera.

Paulatinamente el negocio familiar ha ido incrementando su capacidad, por lo que en la actualidad, se ha convertido en una microempresa con alrededor de 18 empleados entre los cuales se consideran: los operadores, administradores, vendedores y personal de apoyo. Dentro de su infraestructura la fábrica se encuentra totalmente adecuada y equipada para la actividad, la producción y demanda de los clientes, cuenta con diez (10) máquinas rectas, cinco (5) máquinas overlock, una (1) ojaladora, dos (2) botoneras, tres (3) cortadoras-rectas, una (1) máquina para hacer sesgos, una (1) mesa para cortar, tres (3) máquinas cortadoras, una (1) bodega de acabados y una (1) bodega de abastecimiento; además posee tres almacenes ubicados en la zona centro y sur de la ciudad de Quito. Con todo esto abastece a sus almacenes, otras marcas y a ciudades como: Ambato, Cuenca, Riobamba, Loja y Guayaquil.

1.1.1 ORGANIGRAMA Y ESTRUCTURA DE YAZMON

Debido a que la empresa posee una estructura lineal se puede verificar en su organigrama la relación directa de todos los empleados con el Gerente y Propietario de YAZMON, además considerando la estructura por staff se ha identificado la asesoría en Contabilidad a nivel gerencial.

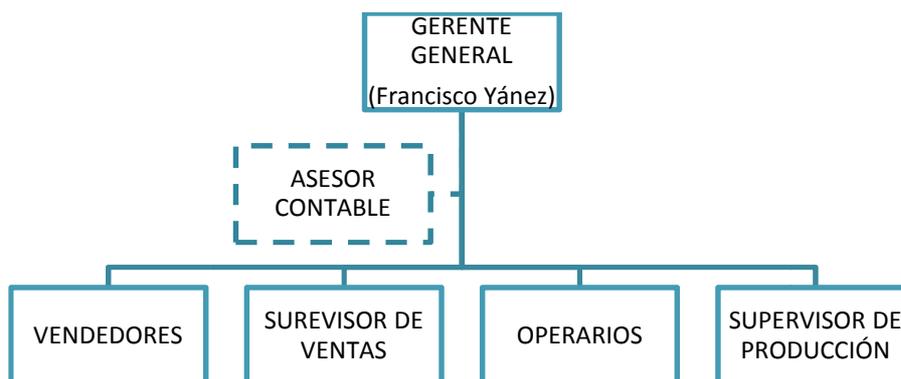


Figura 1 – Organigrama de la empresa YAZMON
Elaborado por: Autores

1.1.2 IDENTIDAD DE LA EMPRESA

A inicios la empresa fabricaba sus prendas utilizando etiquetas genéricas que eran adquiridas en almacenes de insumos para la confección; a los 5 años de labor y por el desarrollo que se generó en la empresa, los propietarios dieron lugar a una marca que los pudiera identificar, es así que se dio una fusión de los apellidos de los propietarios como se muestra en la Figura 2.



Figura 2 – Identidad de YAZMON
Elaborado por: Autores

Además del nombre, se diseñó un logo, que incluye una palmera, la cual representaba la frescura y comodidad de los productos que ofrece la empresa, seguida del nombre.



Figura 3 – Logo YAZMON

1.1.3 CONDICIONES ÉTICAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social de YAZMON es considerada todos sus aspectos legales, éticos, morales y productivos. Dirigida a la capacidad de fabricar y vender más, a menor costo y con una excelente calidad, lo que permite a la marca mantenerse y crecer en los mercados a los que se dirige, siendo estos nacionales o, en un futuro, internacionales, respetando las condiciones de su alrededor como clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el medio ambiente.

La ética de la empresa va reflejada a los valores, normas y principios, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos y condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte con la obtención del beneficio económico, que no debe ser un freno, sino un elemento impulsor de innovación o competitividad para la empresa, por lo tanto la ética ayuda a la empresa a afianzar la credibilidad social, que se logra satisfaciendo los derechos de todos los grupos de interés, debido a que la empresa y la sociedad van de la mano.

1.1.4 PRODUCTOS OFERTADOS

La empresa, por la demanda de ropa casual femenina, ofrece gran variedad de productos, éstos varían en diseño, textura o tipo de tela, y además se incrementan o disminuyen, de acuerdo a la temporada del año y a la tendencia de la moda existente.

En la Tabla 2, se aprecia el listado de productos ofertados por la empresa, con las respectivas tallas existentes:

Tabla 2- Listado de productos básicos ofertados por la empresa

Producto	Tallas
Blusa manga corta	12,14,16,18,20
Blusa manga larga	10,12,14,16
Blusa manga tres cuartos	12,14,16,18,20
Blusón	10,12,14,16
Terno pantalón	6,8,10,12,14,16,18
Pantalones	6,8,10,12,14,16,18
Chaquetas	6,8,10,12,14,16,18
Abrigos	8,10,12,14,16
Conjuntos	12,14,16,18,20
Faldas	10,12,14,16
Tops	12,14,16,18,20

Elaborado por: Autores

Cabe recalcar que dentro de la lista se encuentran los productos generales o base, algunos de estos poseen variaciones en su acabado y diseño.

1.1.5 INSUMOS BÁSICOS UTILIZADOS

La materia prima y los insumos básicos que son utilizados en la fabricación de las prendas son:

- **Botones:** Son utilizados en todas las prendas y se solicitan de acuerdo al color de la prenda a fabricarse.
- **Cierres:** Son utilizados en algunas prendas, principalmente en los pantalones.
- **Pelón:** Se usa para dar firmeza, fijación y dureza a las prendas que lo necesiten.
- **Entretela:** Al igual que el pelón proporciona a la prenda una estabilidad en algunas de sus partes, que no requieren ser tan fijas, ni duras.
- **Forros:** Son un tipo de tela, utilizada en chaquetas para dar un mejor terminado de la prenda y es colocada por dentro de la vestimenta.
- **Hilos:** Es otra materia prima que más demanda su uso, debido a que es el elemento que une y proporciona los acabados del producto.
- **Hombreira:** Es utilizada en algunos tipos de blusas, las chaquetas y abrigos, es de esponja fina con características de durabilidad.

- **Tela:** Usada para la elaboración de todo tipo de prendas, es la principal materia prima y varía por su textura, color, acabado, etc, por lo que se solicitada y almacenada acorde a las necesidades de la empresa.

1.1.6 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

El centro de operaciones de la empresa se encuentra ubicado en las calles Juan Bautista Aguirre S7221 y los Colorados sector Centro-Sur de la ciudad, en este lugar está la fábrica donde se concentra toda la producción de YAZMON y se almacena los productos terminados y además un local comercial identificado como Local de distribución 1.

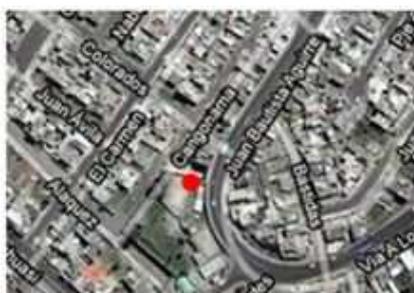


Figura 4 – Ubicación local de distribución 1
Elaborado por: Autores

Dentro de su comercialización se consideran dos locales adicionales, que sirven como distribuidores mayoristas y minoristas.

- Local 1.- Ubicado en la Av. Maldonado 10385 Y Químiag Km.4, sector Sur (Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos), lugar de alta concurrencia principalmente para distribución a nivel nacional y ventas al por mayor.



Figura 5 – Ubicación local 1
Elaborado por: Autores

- Local 2.- Ubicado en las calles Hermano Miguel y Mejía (Centro comercial Municipal Hermano Miguel), al estar en el centro de la ciudad y por su alto grado de visitantes, se generan ventas principalmente al por menor.



Figura 6 – Ubicación local 2
Elaborado por: Autores

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA¹

Para la elaboración del planteamiento del problema se ha tomado en cuenta la metodología propuesta por Van Dalen en su libro *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*, para ello se considera los siguientes puntos:

- Reunión de hechos relacionados con el problema.
- Identificar los hechos que son realmente importantes.
- Identificar posibles relaciones entre hechos que pudieran causar dificultad.
- Dar explicaciones a las causas de dificultad.
- Asegurarse mediante observación y análisis, si las explicaciones tienen relación con el problema.
- Encontrar explicaciones que permitan una visión más profunda, que aporte a la solución del problema.
- Hallar la relación entre los hechos y las explicaciones.
- Hallar los supuestos en los que se apoyan los elementos identificados.

Con todo esto se seguirá el esquema que se presenta a continuación:

¹ (Dalen, 1991) *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*.

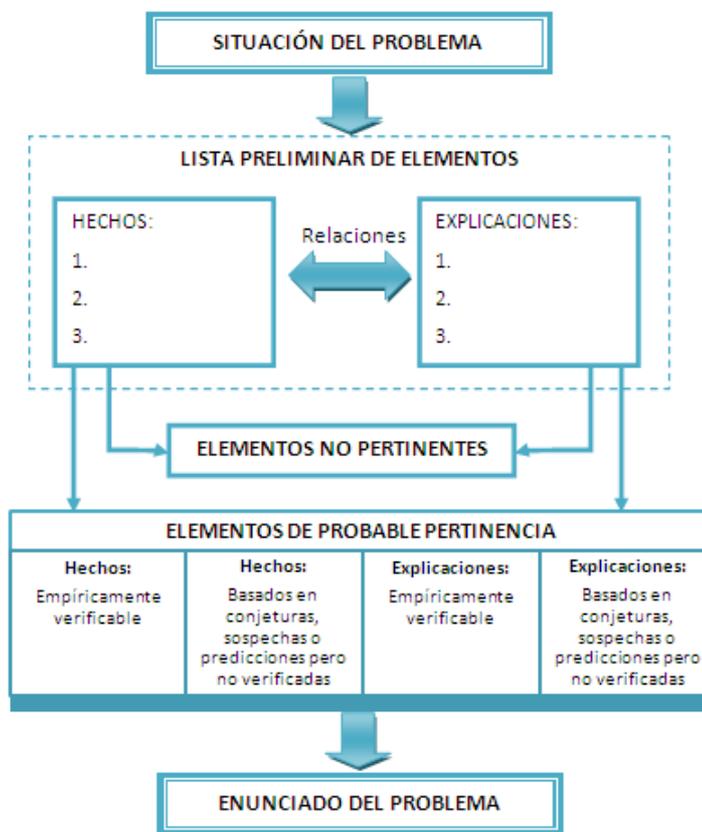


Figura 7 – Modelo de Planteamiento del problema

Fuente: (Dalen, 1991)

Elaborado por: Autores

Situación del Problema:

Dentro de la introducción realizada, en el Numeral 1.1 Antecedentes de la empresa YAZMON, de las observaciones de actividades y planteamiento de las dificultades por parte de los propietarios se ha podido obtener de una forma global, la situación del problema.

Lista Preliminar de Elementos

Después de comprender la situación del problema, se pudo determinar la siguiente Lista Preliminar de Elementos.

LISTA DE PREELIMINAR ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
La empresa carece de planificación alguna	Desde la creación de YAZMON, no se cuenta con actividades ni documentos que determinen que se ha realizado algún tipo de planificación
Las decisiones son tomadas únicamente por los dueños	Todas las decisiones y responsabilidades están centralizadas en los propietarios, los cuales basan su opinión en la obtención de beneficios personales.
Las actividades no se basan en objetivos o metas.	YAZMON no ha definido metas u objetivos, que motiven y fomenten en los trabajadores un espíritu de colaboración y compromiso.
Las actividades son ejecutadas a juicio de cada trabajador.	Las metodologías y tiempos en que se realizan las actividades, difieren de trabajador a trabajador, por lo que si son reemplazados el periodo de adaptación es considerablemente alto.
No se ha definido la razón de ser de YAZMON	No se ha identificado con claridad el enfoque que tiene la empresa y cuáles son los resultados que deberán proporcionar.
Actividades que generan demoras en la continuidad de la producción	Al no tener definido responsables y tiempos de ejecución de las actividades, los trabajadores de YAZMON demoran o poseen tiempos ociosos en proceso productivo.
Inexistencia de responsables de actividades	No se ha designado dentro de los trabajadores las responsabilidades y los objetivos que deben cumplir, por lo que existe falta de comprometimiento.
No se han definido estándares o indicadores que permitan el adecuado control de actividades y resultados	YAZMON no trabaja en base al cumplimiento de resultados y no mantiene actividades de control y evaluación.

Inexistencia de estrategias o lineamientos que induzcan el desarrollo y crecimiento de la empresa.	YAZMON no posee lineamientos que indiquen cómo conseguir beneficios y objetivos de la empresa. No cuenta con estrategias comerciales, de desarrollo, rentabilidad, etc.
YAZMON no mantiene proyecciones a futuro basados en análisis del entorno.	La empresa no tiene una idea clara del entorno en el que se desenvuelve, únicamente se basan en la competencia cercana y las condiciones de los proveedores.
Desconocimiento de metodologías y formas de realizar las actividades en procesos productivos	YAZMON no posee manuales o indicaciones del cómo realizar las actividades productivas.
No posee ningún tipo de lineamiento de gestión	Las actividades administrativas y operativas no poseen fundamentos o guías que permitan efectivizar los resultados.
Las gestiones en YAZMON, se realizan únicamente acorde a las necesidades momentáneas.	No se planifica ni se realiza ningún tipo de presupuesto para la ejecución de acciones a futuro.
No cuentan con una motivación al personal basada en políticas y valores	La cultura organizacional no está fundamentada en principios y valores que generen en los empleados compromiso.

Elementos de posible pertinencia:

Una vez definida la lista preliminar de elementos, se pudo determinar los elementos que no se adecúan al fundamento del problema y obtener aquellos que son pertinentes para su definición.

LISTA DE PREELIMINAR ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Actividades que generan demoras en la continuidad de la producción	Al no tener definido responsables y tiempos de ejecución de las actividades, los trabajadores de YAZMON demoran o poseen tiempos ociosos en proceso productivo.
No se han definido estándares o indicadores que permitan el adecuado control de actividades y resultados	YAZMON no trabaja en base al cumplimiento de resultados y no mantiene actividades de control y evaluación.
Inexistencia de estrategias o lineamientos que induzcan el desarrollo y crecimiento de la empresa.	YAZMON no posee lineamientos que indiquen cómo conseguir beneficios y objetivos de la empresa. No cuenta con estrategias comerciales, de desarrollo, rentabilidad, etc.
YAZMON no mantiene proyecciones a futuro basados en análisis del entorno.	La empresa no tiene una idea clara del entorno en el que se desenvuelve, únicamente se basan en la competencia cercana y las condiciones de los proveedores.
Desconocimiento de metodologías y formas de realizar las actividades en procesos productivos	YAZMON no posee manuales o indicaciones del cómo realizar las actividades productivas.
No posee ningún tipo de lineamiento de gestión	Las actividades administrativas y operativas no poseen fundamentos o guías que permitan efectivizar los resultados.
Las gestiones en YAZMON, se realizan únicamente acorde a las necesidades momentáneas.	No se planifica ni se realiza ningún tipo de presupuesto para la ejecución de acciones a futuro.

Enunciado del Problema

La empresa YAZMON, posee dificultades en la ejecución de las actividades a todo nivel de la empresa, debido a que no mantiene lineamientos de gestión, que sirvan de guía y definan metodologías, metas, estrategias y estándares a seguir para generar resultados más eficaces y eficientes, de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve.

Por lo expuesto se requiere inicialmente, realizar un análisis de situación que permita generar dentro de la organización, la propuesta herramientas que ayuden a mejorar los procesos y definan un enfoque a futuro.

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de plan estratégico y modelación de procesos bajo notación BPM para la empresa YAZMON, a fin contribuir al mejoramiento de la gestión.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa YAZMON.
- Realizar el Plan Estratégico que contribuya a la gestión de los próximos 5 años.
- Identificar, diseñar y modelar los procesos de la Organización, bajo notación BPM.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo presentado por Samuel Certo, describe las cinco etapas principales, para conseguir una adecuada y efectiva Administración Estratégica, estas son:

1. Análisis Ambiental
2. Establecer una Dirección Organizativa
3. Formulación de la Estrategia
4. Ejecución de la Estrategia
5. Control Estratégico



Figura 8 – Etapas principales del Proceso Administrativo Estratégico

Fuente: (Samuel C. Certo, 1997)

Elaborado por: Autores

2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica se entiende como una herramienta de gestión, que otorga lineamientos generales y específicos para actuar frente a circunstancias presentes y futuras y poder desenvolverse, considerando los factores del ambiente interno y externo de una organización.²

2.1.1.1 Beneficios de la planificación estratégica

² (Steiner, 1991)

Existen muchas ventajas de manejar la organización bajo un direccionamiento estratégico adecuado e implementado acorde a las circunstancias que se presentan dentro de la empresa, algunos son:

- Mantiene enfoque en el presente y futuro, basado en un análisis de situación.
- Incentiva, motiva y crea una cultura organizacional basada en la misión, visión y cumplimiento de objetivos.
- Fomenta la planeación y la comunicación dentro de la organización.
- Asigna prioridades para el destino de recursos a las diferentes actividades realizadas en la organización.
- Contribuye al cumplimiento de logros.
- Mantiene al equipo empresarial trabajando unido para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles.
- Fomenta la participación, el compromiso y el desarrollo de habilidades a todos los niveles de la organización.

2.1.1.2 Etapa 1: Análisis ambiental

El análisis ambiental es considerado, como punto de partida de la Planeación estratégica, debido a que se estudia a la empresa dentro de un entorno cambiante, en el cuál se presentan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

“Los analistas suelen dividir el ambiente de una organización en tres niveles: el general, el operativo y el interno. Los administradores han de ser consistentes de la existencia de estos tres niveles ambientales, han de saber qué factores se incluyen en ellos y han de tratar de entender de qué modo cada factor, y las relaciones entre factores, afectan al desempeño de la organización.” (Samuel C. Certo, 1997)

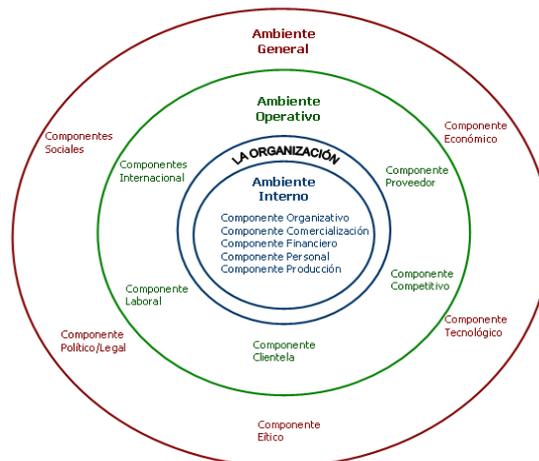


Figura 9 – La organización, los niveles de su ambiente y sus componentes

Fuente: (Samuel C. Certo, 1997)

Elaborado por: Autores

2.1.1.2.1 Ambiente Externo

En el ambiente externo se incluyen todos aquellos factores donde se desenvuelve la organización (oportunidades y amenazas).

El ambiente externo se puede dividir en dos:

- a) Macroambiente externo – Ambiente General
- b) Microambiente externo – Ambiente Operativo

2.1.1.2.1.1 Macroambiente externo

Está compuesto por factores o fuerzas que determinarán cambios o variaciones en el mercado general.

Las fuerzas que se encuentran dentro de este ambiente son:

- **Fuerzas Económicas:** Contiene datos económicos, como: tasas de interés, inflación, disponibilidad de ingresos, cambios en la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial, etc.
- **Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Incluyen características de los habitantes, como: edades, rango de natalidad, nivel de educación, costumbres, culturas, etc.

- **Fuerzas Políticas, legales y gubernamentales:** Contiene lo referente a leyes, reglamentos y normas, incluyendo parámetros regulatorios de operación.
- **Fuerzas Tecnológicas:** Implica nuevas tecnologías, procesos, recursos, capacidades, que favorecerán a la entrega del producto final.
- **Fuerzas Competitivas:** Características del sector que lo hacen o no competitivo, además de descripción de la competencia existente en el medio.

2.1.1.2.1.2 Microambiente externo

Es aquel en el cuál se desenvuelve la organización, representa un entorno cercano a la empresa, que la afecta directa o indirectamente; dentro de este se incluyen a los clientes, proveedores, principales competidores y a productos sustitutos. Para el análisis de este ambiente Michael Porter propone el estudio de lo que llama las cinco fuerzas de Porter.³

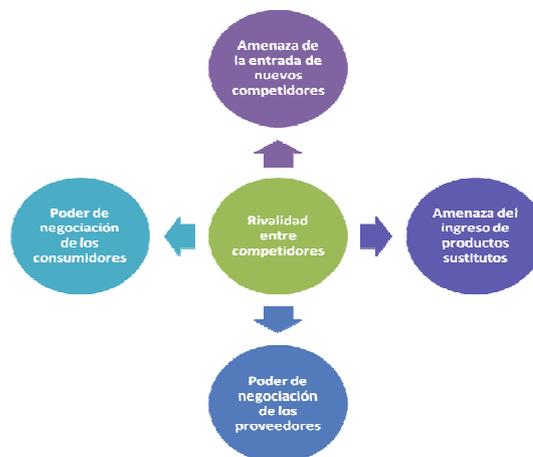


Figura 10 – Modelo de competencia de las cinco fuerzas de M. Porter

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

- **Rivalidad entre competidores:** Empresas con productos similares. Este grado de rivalidad aumentará o se disminuirá dependiendo del número de competidores que ingresen al sector e igualen capacidades. Esta fuerza nos

³ (El modelo de las cinco fuerzas de Porter) *El modelo de las cinco fuerzas de Porter.*

permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con empresas del mismo sector y saber si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** En esta fuerza describe las facilidades y/o dificultades que tiene la industria para el ingreso de nuevos comercios, tales como: la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, productos de calidad superior a los existentes, precios más bajos, etc. Esta permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Considera el ingreso de empresas que vendan productos alternativos a los de la industria. El ingreso de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar por determinado producto. Con el análisis de esta fuerza se generarán estrategias que permitan combatir este tipo de amenazas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Manifiesta el poder que tienen las organizaciones de negociar con sus proveedores, existiendo ventaja siempre y cuando la industria cuente con gran cantidad de ellos. Con el análisis de esta fuerza se puede obtener estrategias para lograr mejores acuerdos con proveedores o estrategias que permitan tener un mayor control sobre ellos.
- **Poder de negociación de los consumidores:** En general para toda industria, es común que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación; entre menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que podrán reclamar por precios más bajos; este factor también dependerá del volumen de compra, la escasez del producto, la oferta, etc. De este se puede obtener estrategias dirigidas a captar un mayor número de clientes o generar una mayor fidelidad.

2.1.1.2.2 Ambiente Interno.

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.” (Samuel C. Certo, 1997)

- a. Componente Organizativo.-** Se describe la estructura organizacional; elementos como: redes de comunicación, estructura organizativa, políticas, procedimientos, reglas, etc.
- b. Componente de comercialización.-** Abarca todo lo que refiere a publicidad, investigación de mercados y el sistema de distribución del producto.
- c. Componente Financiero.-** analiza la cuenta de resultados, balance general, punto de equilibrio, y elementos como: Rentabilidad, liquidez, oportunidades de inversión, capital de trabajo, etc.
- d. Componente Personal.-** En este se analizan los programas de capacitación, procedimientos de reclutamiento y de selección de personal.
- e. Componente Producción.-** Constituye todo el flujo de trabajo en la planta, instalaciones, adquisición de materia prima, regulación de inventarios, etc.

2.1.1.3 Etapa 2: Establecer una dirección organizativa (Direccionamiento Estratégico)

La segunda etapa del proceso de planificación estratégica intervienen la misión, visión, objetivos, políticas y valores.

Para el establecimiento de la dirección organizativa se debe considerar las siguientes etapas principales:

- 1) Etapa 1: Reflexionar sobre los resultados del análisis ambiental.
- 2) Etapa 2. Desarrollo de una visión y una misión apropiada.
- 3) Etapa 3: Establecer lo objetivos apropiados para la organización.

2.1.1.3.1 Misión

La declaración de la misión debe proporcionar un sentido de propósito y de dirección a la organización. Por lo general, describe o indica el tipo de productos o servicios que ofrece la organización, quienes son sus clientes, cuales son los valores esenciales con los que se trabaja, como llega al mercado y la calidad o la diferenciación del producto o servicio.

2.1.1.3.1.1 Formulación de la Misión

Para la formulación de la misión, se deben considerar los siguientes elementos:

- Clientes
- Productos o servicios
- Mercados
- Tecnología
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad
- Filosofía
- Concepto de sí misma
- Preocupación por imagen pública
- Interés por los empleados.

2.1.1.3.2 Visión

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.” (Serna, 2000)

2.1.1.3.2.1 Formulación de la Visión

Al igual que la misión, la elaboración de la visión se basa en sus elementos y estos son:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio
- Clientes
- Recursos

2.1.1.3.3 Objetivos

(Samuel C. Certo, 1997) dice: “Un objetivo organizativo es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede subestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización”.

La palabra objetivo proviene del latín *objektum* que significa “cosa que se lanza adelante”, los objetivos implican acciones, o fines que se determinan para alcanzar en un futuro.

2.1.1.3.3.1 Tipos de Objetivos

Dentro de los objetivos se pueden identificar varios tipos, los más utilizados a nivel general son:

- **Objetivos generales.-** Expresan metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a largo plazo.
- **Objetivos específicos.-** Concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo. Se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa.

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos también se pueden clasificar en:

- **Objetivos de largo plazo (Estratégicos).-** A nivel de la organización, definen el rumbo de la empresa y son generalmente para un periodo de tres a cinco años.
- **Objetivos de mediano plazo (Tácticos).-** Son objetivos a nivel de áreas o departamentos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años.
- **Objetivos de corto plazo (Operacionales).-** Son objetivos a nivel de operaciones. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

2.1.1.3.3.2 Formulación de los Objetivos

Para el desarrollo o consolidación de los objetivos se debe considerar que sean:⁴

- 1) **Medibles.-** Deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- 2) **Claros.-** Definición entendible, no prestarse a confusiones, ni dejar márgenes de interpretación.
- 3) **Alcanzables.-** Estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta su capacidad y la disponibilidad de tiempo para cumplirlos.
- 4) **Desafiantes.-** Ser retadores, pero realistas.
- 5) **Realistas.-** Tener en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos.
- 6) **Coherentes.-** Estar alineados y ser afines con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.1.1.3.4 Políticas

Las políticas “Son guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas.” Gimbert, Xavier, 2003. Estas sirven para alcanzar los objetivos planteados, incluyendo leyes y procedimientos que apoyen a las actividades, por esto, es necesario hacerlas adaptables a las condiciones presentes y futuras deseadas; estas tienen una validez bastante amplia.

Las políticas deben ser “practicables”, comunicadas y comprendidas por todos los integrantes de la empresa.

2.1.1.3.5 Valores⁵

Los valores de la empresa son los pilares más importantes, son propios, dependerán de sus características, condiciones del entorno, competencia y la expectativa de los clientes, propietarios y trabajadores.

⁴ (Negocios.com) *Los objetivos de una empresa.*

⁵ (Mejía C., 2004) *Los valores corporativos,*

En sí se habla de conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr para generar ventajas competitivas.

2.1.1.4 Etapa 3: Formulación de la Estrategia⁶

La formulación es la tercera etapa del proceso de administración estratégica y debe realizarse a todo nivel de la organización. Certo afirma que: “Formular estrategias es, entonces, proyectar y seleccionar las estrategias que lleven a la realización de los objetivos organizacionales.”

Para la formulación de la estrategia, se puede aplicar diferentes herramientas, tales como: el Análisis FODA (matriz EFE, EFI, FODA), la Matriz de Crecimiento, la matriz Atractivo del mercado - Posición del Negocio, la Matriz de la Cartera de Multifactores de la General Electric, etc.

2.1.1.4.1 Tipos de estrategias

2.1.1.4.1.1 Estrategias Genéricas de Porter

- **Estrategias de liderazgo en costos:** Disminuir el precio al consumidor final, ser identificados por el menor precio del mercado, para se reducen los costos.
- **Estrategias de diferenciación:** Los productos deben tener características únicas y originales, que los distinguen de la competencia.
- **Estrategias de enfoque:** Se refleja en concentrar esfuerzos y satisfacer necesidades de determinado segmento de mercado. Generalmente aplicada en mercados amplios.

⁶ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica..*

2.1.1.4.1.2 Estrategias de integración

- **Integración hacia delante:** Tiene como objetivo alcanzar un mayor grado de eficiencia y control.
- **Integración hacia atrás:** Aumenta el control sobre los proveedores, asegurando la continuidad del suministro y la calidad de la materia prima.
- **Integración horizontal:** La idea es el incremento del control sobre los competidores, adquiriendo la mayor cantidad de mercado del sector.

2.1.1.4.1.3 Estrategias Intensivas

- **Penetración de mercado:** Su objetivo es incrementar la participación en el mercado, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
- **Desarrollo del mercado:** Lo que se quiere es incorporar productos y/o servicios actuales en nuevos mercados.
- **Desarrollo del producto:** Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

2.1.1.4.1.4 Estrategias de Diversificación

- **Diversificación concéntrica:** Añadir nuevos productos relacionados a los actuales.
- **Diversificación horizontal:** Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
- **Diversificación de conglomerados:** Añadir nuevos productos no relacionados a los actuales, enfocados al diferente grupo de clientes.

2.1.1.4.1.5 Estrategias Defensivas

- **Estrategia de riesgo compartido:** O “Joint Venture”, está orientada a empresas que se han unido para aprovechar alguna oportunidad.
- **Estrategia de encogimiento:** Cuando una organización se reagrupa a fin de reducir los costos para revertir una disminución en las ventas y utilidades.
- **Estrategia de Desinversión:** Consiste en la venta de parte de la empresa con el objeto de reunir el capital para realizar otras inversiones.
- **La liquidación:** Es la venta de la organización.

2.1.1.4.2 Análisis FODA⁷

Es una metodología en la que se estudia la situación de una empresa a fin de obtener estrategias acorde a las circunstancias en las que se desenvuelve, en este se determinan las Oportunidades y Amenazas (externo, no controlables), Fortalezas y Debilidades (interno, controlables).

- **Fortalezas.-** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otras de igual clase.
- **Oportunidades.-** Son aquellas situaciones externas positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.
- **Debilidades.-** Se refieren a aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.
- **Amenazas.-** Son situaciones negativas externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder esquivarlas.

⁷ (Wikipedia) *Análisis DAFO*,

2.1.1.1.1 Etapas para la formulación de estrategias



Figura 11 – Etapas de la Formulación de la Estrategia

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

2.1.1.1.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)⁸

Esta matriz evalúa las fuerzas y debilidades más importantes, para su elaboración se aplican juicios intuitivos.

Los pasos para elaborar una matriz EFI son:

1. Enlistar los factores de éxito identificados, inicialmente las fortalezas.
2. Asignar un peso entre 0 a 1 a cada factor. Este indica la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa. El total debe de sumar 1.0.
3. Calificar 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor) o 4 (fuerza mayor). Las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos a la industria.
4. Multiplicar el peso por su calificación para determinar un ponderado.
5. Sumar las calificaciones ponderadas para fijar el total ponderado de la organización.

⁸ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

“Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.” (David, 2008)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
F1			
F2			
...			
Debilidades			
D1			
D2			
...			
Total			

Figura 12 – Modelo de Matriz EFI

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

2.1.1.11.3 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)⁹

Proporciona una idea acerca de si se aprovechan las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas. Los pasos a seguir son similares a los identificados para la matriz EFI, con la diferencia que en la calificación se puede otorgar un valor entre 1 a 4 sin importar si el factor es oportunidad o amenaza.

Un promedio ponderado de 4 indica que la empresa está aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un ponderado de 1 indica que la empresa no están explotando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
O1			
O2			
...			
Amenazas			
A1			
A2			
...			
Total			

Figura 13 – Modelo de Matriz EFE

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

⁹ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

2.1.1.11.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)^{10 11}

La matriz de perfil competitivo combina factores externos con internos de la empresa, en esta se identifican a los principales competidores (externo) y las principales fuerzas y debilidades (interno). En esta matriz se identifican los factores críticos o determinantes para el éxito de una empresa en el sector en el que se desempeña.

Para su elaboración se debe:

1. Asignar un peso a cada factor acorde a la importancia, que sume 1.
2. Calificar a los factores 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor), 4 (fuerza mayor).
3. Multiplicar el peso por la calificación para obtener el peso ponderado.
4. Sumar las columnas y del resultado se obtiene, el competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto.

Factores críticos para el éxito	Peso	Competidor 1		Competidor 2 . . .	
		Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
Participación en el mercado					
Competitividad de precios					
Posición Financiera					
Calidad del producto					
Lealtad del cliente					
TOTAL	1,00		**		**

Figura 14 – Modelo de Matriz MPC

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

No sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor significa que la primera empresa mejor que la segunda.

¹⁰ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

¹¹ (Universidad Mariano Galvez, 2008) *Matriz de Perfil Competitivo*,

2.1.1.11.5 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ¹²

“...es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas como se muestra en la siguiente figura” (David, 2008)

- **Las estrategias FO.-** Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos.
- **Las estrategias DO.-** Son también llamadas estrategias defensivas que sirven para enfrentar las amenazas.
- **Las estrategias FA.-** Las estrategias de orientación, se presentan cuando existen oportunidades que se pueden aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada.
- **Las estrategias DA.-** Estrategias de supervivencia que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA DA Reducir debilidades y evitar las amenazas

Figura 15 – Matriz FODA

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

2.1.1.11.6 La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) ¹³

¹² (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

¹³ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

“...tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa” (David, 2008).

Para elaborar esta matriz se tomará en cuenta:

1. Seleccionar variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), ventajas competitivas (VC), estabilidad del ambiente (EA) y fuerzas de la industria (FI).
2. Asignar un valor de 1 a 6 a las variables FF y FI. Y de -1 a -6 a las variables VC y EA.
3. Calcular y anotar la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables.
4. Sumar las dos calificaciones del eje “x” ($x = VC + FI$) y del eje “y” ($y = EA + FF$) y anotar la intersección del nuevo punto “xy”.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del Ambiente (EA)	CALIF
Rendimiento sobre la inversión		Tasa de inflación	
Apalancamiento		Variabilidad de la demanda	
Liquidez		Escala de precios de productos competidores	
Capital de trabajo		Barreras para entrar en el mercado	
Flujos de efectivo		Presión competitiva	
Facilidad para salir del mercado		Elasticidad de la demanda	
Riesgos implícitos del negocio			
SUMA		SUMA	
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la Industria (FI)	CALIF
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar en el mercado	
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
SUMA		SUMA	
Promedio de EA =	Promedio de FI =	VECTOR DIRECCIONAL =	
Promedio de VC =	Promedio de FF =	$X = VC + FI$ $Y = EA + FF$	

Figura 16 – Modelo de Matriz PEYEA

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

Una vez obtenidas las coordenadas, se posiciona al vector en la Figura 17, el que revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización.

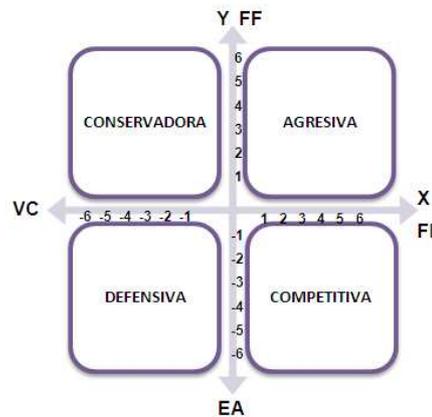


Figura 17 – Matriz PEYEA

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

- **Cuadrante agresivo.-** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables para la empresa.
- **Cuadrante conservador.-** Implica permanecer cerca de las competencias de la empresa y no correr demasiado riesgo. Incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.
- **Cuadrante defensivo.-** Sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.
- **Cuadrante competitivo.-** Incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

2.1.1.11.7 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)¹⁴

La esencia del modelo BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada

¹⁴ (Garellano, 2010) *Matriz de Crecimiento – Participación (BCG.)*

con el crecimiento y la rentabilidad. Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas, el BCG desarrolló la matriz “crecimiento-participación”.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria (eje vertical).
- La participación relativa en el mercado (eje horizontal).

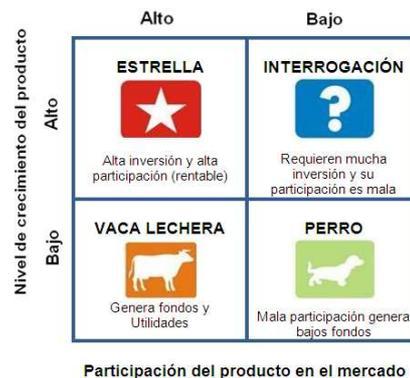


Figura 18 – Matriz BCG
Fuente: (Garellano, 2010)
Elaborado por: Autores

- ESTRELLA.**- Potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, estas unidades necesitan recursos e inversiones para poder explotar oportunidades.
- INCÓGNITA.**- Hay que reevaluar la estrategia en dicha área. Corresponden a oportunidades aún no explotadas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.
- VACA LECHERA.**- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, márgenes de utilidad altos.
- PERRO.**- Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida.

2.1.1.11.8 Matriz Interna - Externa (IE)¹⁵

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI (eje “x”) y de la matriz EFE (eje “y”), estos permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

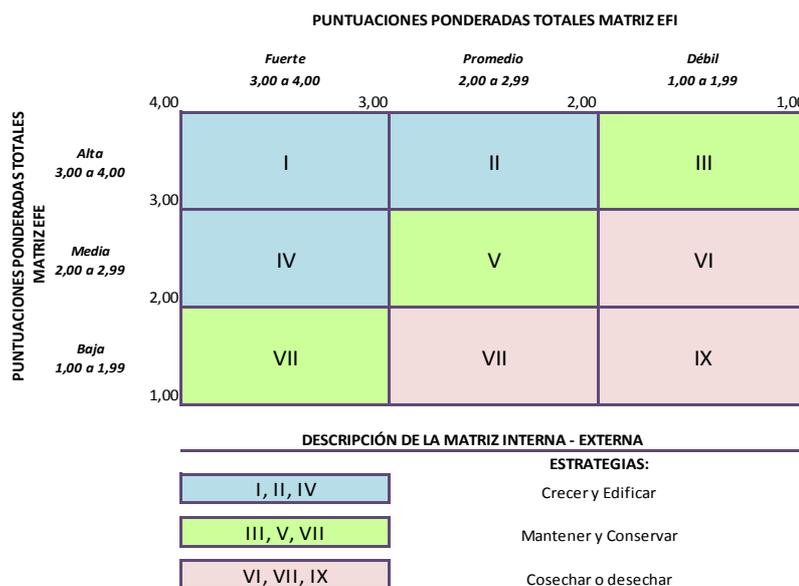


Figura 19 –Matriz IE
Fuente: (David, 2008)
Elaborado por: Autores

Las estrategias que se pueden identificar en la matriz IE son:

- **Crecer y construir.-** Estrategia para las celdas I, II o IV donde sería conveniente el uso de: intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o del producto; integrativas hacia atrás, adelante y horizontal.
- **Conservar y mantener.-** Estrategias para las celdas III, V o VII; las más empleadas es la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.
- **Cosechar o enajenar.-** Estrategia para las celdas VI, VIII o IX. Se aplica en casos donde el negocio no funciona.

¹⁵ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica.*

2.1.1.11.9 Matriz de la Gran Estrategia (MGE) ¹⁶

La matriz de la gran estrategia posiciona a la empresa según el crecimiento del mercado y la competitividad interna.

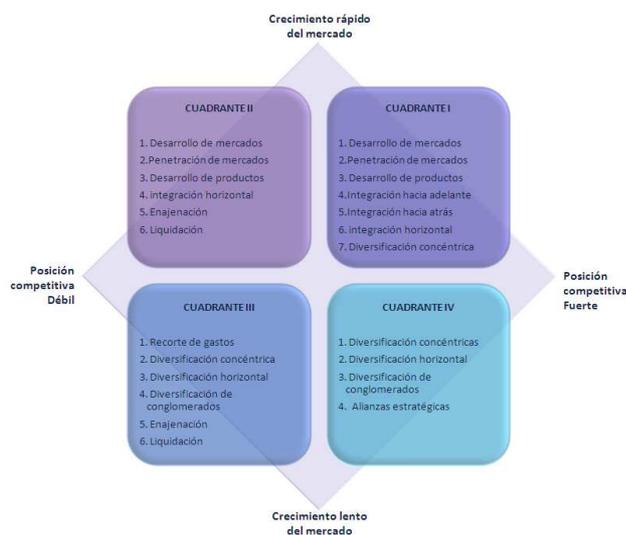


Figura 20 –Matriz MGE

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

- **Cuadrante I.-** Excelente posición estratégica, penetración en el mercado y desarrollo del mercado y producto, integración hacia atrás, adelante u horizontal, diversificación concéntrica.
- **Cuadrante II.-** Se deben considerar una estrategia intensiva, la integración horizontal y la liquidación como la última instancia.
- **Cuadrante III.-** Se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento), sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas y como última es el despojo o la liquidación.
- **Cuadrante IV.-** Posición competitiva fuerte, en la que pueden perseguir la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y por último constituir empresas de riesgo compartido.

¹⁶ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

2.1.1.11.10 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) ¹⁷

La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, cada una de estas se determina en base a una serie de alternativas, calculando el impacto acumulado de cada factor crítico para el éxito. Para su realización se puede:

- Ubicar en horizontal las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y MGE y vertical las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Determinar un peso a cada factor, igual a los de las matrices EFI y EFE.
- Designar la calificación de 1 a 4 a cada estrategia comparándola con cada factor crítico; si no corresponde, no se adjudica ningún valor.
- Calcular el atractivo total, multiplicando el peso y las calificaciones.
- La suma de las calificaciones del atractivo total, revela cual es la estrategia que resulta más atractiva.

Factores críticos para el éxito	Peso	Alternativas Estratégicas			
		Estrategia 1		Estrategia 2 ...	
		CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Amenazas					
Fuerzas					
Debilidades					
Total					

CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo

Figura 21 –Modelo de Matriz MCPE

Fuente: (David, 2008)

Elaborado por: Autores

2.1.1.12 Matriz de priorización o de Holmes ¹⁸

La matriz de Holmes es una técnica usada con el fin de organizar y proporcionar un orden específico a factores, problemas, características o un sin número de ideas que han sido obtenidas en procesos anteriores y se requiere sean priorizadas en función de su importancia.

¹⁷ (David, 2008) *Conceptos de administración estratégica*.

¹⁸ (XAC1234, 2011) *Minitutorial de la Matriz de Priorización de Holmes*

Para la elaboración de ésta matriz podemos identificar los siguientes pasos:

1. Elaborar o definir una lista de factores a priorizar.
2. Colocar los factores de forma vertical y horizontal, añadiendo columnas para la sumatoria, orden y porcentaje; resultados que servirán para dar orden a los factores e indicar los más importantes.
3. En la diagonal de cruce de factores poner un valor de 0.5.
4. Comparar factores entre ellos, 1 = más importante, 0 = menos importante y 0.5 igualmente importantes; este análisis será basado en el criterio del equipo.
5. Por último se debe sumar los valores de forma horizontal y realizar el cálculo del porcentaje y de acuerdo al resultado colocar el orden de los factores.

Factores	F1	F2	F3	F4	...	Suma	Orden	%
F1								
F2								
F3								
F4								
...								

Figura 22: Modelo de Matriz de Holmes

Fuente: (XAC1234, 2011)

Elaborado por: Autores

2.1.2 LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos a una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

De acuerdo a Porter una cadena de valor está constituida por tres elementos:

- **Actividades primarias o de línea:** Están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto: logística interior (de entrada), operaciones, logística exterior (de salida), mercadotecnia y ventas, servicios.
- **Actividades de apoyo o de soporte:** Son aquellas que agregan valor al producto y sirven de apoyo a las actividades primarias como: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología, aprovisionamiento.



Figura 23 – Modelo de Cadena de Valor

Fuente: (Porter, 2001)

Elaborado por: Autores

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS.

El enfoque de una organización basado en procesos consiste en identificación, estandarización y aplicación sistemática de los procesos desarrollados, considerando su interacción e integración mediante vínculos causa-efecto.

Por todo esto la Gestión por Procesos ha sido ampliamente utilizada por muchas organizaciones, donde su principal enfoque ha sido el cliente y su satisfacción.

Dentro de la aplicación de la Gestión por Procesos, se considera a la organización como un sistema abierto que interactúa en un medio social, por lo que hemos considerado necesario reflejar en la siguiente figura su interacción.



Figura 24 – La organización como un Sistema Abierto

Fuente: (Peteiro, 2008)

Elaborado por: Autores

2.2.1 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

- Permite optimizar de forma significativa la utilización de los recursos y mejorar la calidad asistencial.
- Permite a la organización adaptarse y controlar el cambio
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos
- Le proporciona a la empresa una medida de sus costos de mala calidad
- Detalla a la organización métodos para prepararse a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

2.2.2 DIFICULTADES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos supone un cambio radical de la organización, y por lo tanto, su implantación es compleja. Es necesario que todo el personal de la organización sea involucrado y se comprometa al cumplimiento de las actividades que se les ha designado.

2.2.3 LA GESTIÓN TRADICIONAL Y LA GESTIÓN POR PROCESOS¹⁹

En la siguiente (Figura 25), se muestra una comparación entre la organización tradicional y la organización por procesos.

¹⁹ (Cadena, 2011) *Administración por Procesos*, presentación en diapositivas.



Figura 25 – Organización Tradicional vs. Organización por procesos

Fuente: (Cadena, 2011)

Elaborado por: Autores

2.2.4 DEFINICIÓN DE PROCESO²⁰

Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión y propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponer en operaciones o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

²⁰ (SESCAM, 2002) *La gestión por procesos*.

2.2.5 ELEMENTOS DE UN PROCESO²¹

En un proceso se pueden considerar los siguientes elementos:

- **Entradas:** Producto que proviene de un proveedor (interno o externo), con características objetivas
- **Recursos y Estructuras:** Para transformar el insumo de la entrada.
- **Producto:** “Salida” que representa algo de valor para un usuario o cliente (externo o interno).
- **Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.**
- **Límites** (condiciones de frontera): Son conexiones con otros procesos, claros y definidos.

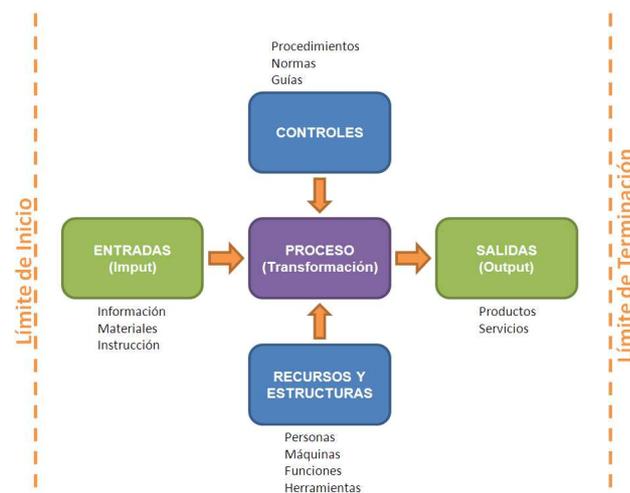


Figura 26 – Elementos de un proceso

Fuente: (Harrington, 1992)

Elaborado por: Autores

2.2.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Dentro de las características con las que cuentan los procesos se encuentran las siguientes:

- **Flujo:** Los métodos para transformar las entradas en salidas.
- **Efectividad:** Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.

²¹ (Harrington, 1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*

- Eficiencia: Cuan acertadamente se utilizan los recursos para generar una salida.
- Tiempo de ciclo: El lapso necesario para transformar la entrada en salida.
- Costo: Los gastos correspondientes a la totalidad de los procesos.

Además todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:

- Un principio y un fin, es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo.
- La ejecución de sus actividades sigue un orden, una secuencia de pasos dentro del proceso.
- Existen distintos actores intervinientes en el proceso (unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales).
- Los destinatarios finales del producto que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

2.2.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS

La importancia de la identificación, diseño, análisis y aplicación de los procesos dentro de la radica en:

- Permiten a la organización controlar los cambios.
- Posibilita que la organización se centre en el cliente.
- Aumenta la capacidad competitiva.
- Previene errores.
- Mejora el uso de los recursos.
- Permite mejorar los requerimientos al interior de la empresa.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la institución.

2.2.8 MAPA DE PROCESOS²²

²² (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor) *Guía para una gestión basada en procesos*

Según Mariño (2002), la manera más representativa de reflejar los procesos es un mapa de procesos, que es la representación gráfica de la estructura que conforma el sistema de gestión.



Figura 27 – Modelo de Mapa de Procesos
Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor)
Elaborado por: Autores

El mapa de procesos permite a una organización, proporcionar una comprensión jerárquica de sus procesos y responsables, mejorar la coordinación entre sus procesos clave, estratégicos y de soporte.

Para su elaboración se deberá identificar, quienes son los dueños, los clientes y los proveedores, plantear el objetivo a alcanzar, lo que proporciona impulso al proceso, el responsable y las interrelaciones con otros procesos, los resultados que genera, formas de medición, la claridad y comprensión del proceso, y las evidencias de que el cliente es satisfecho.

2.2.9 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS²³

Los procesos se agrupan en función del grado de contribución y valor agregado al cumplimiento de la misión organizacional, por tanto, de acuerdo a su responsabilidad se clasifican en:

²³ (Mariño, 2002) *Gerencia de Procesos*.

- **Procesos Gerenciales:** Son procesos que se realizan para brindar dirección a toda la organización, establecen una estrategia corporativa.
- **Procesos Operativos:** Están destinados a llevar las acciones que permitan desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa.
- **Procesos de Apoyo:** Los procesos de apoyo brindan productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos de la organización.

2.2.10 JERARQUIZACIÓN DE LOS PROCESOS²⁴

De acuerdo a la complejidad de los procesos, se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos.-** Conjunto de procesos interrelacionadas que tienen un objetivo común.
- **Procesos.-** Secuencia de actividades orientadas a generar valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos.-** Su identificación es útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento.-** Descripción de las formas específicas de llevar a cabo un proceso. Describir paso a paso.
- **Actividad.-** Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

2.2.11 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS²⁵

Para iniciar una gestión por procesos, es necesario identificar y seleccionar aquellos que se realizan dentro de la organización.

²⁴ (Mariño, 2002) *Gerencia de Procesos*.

²⁵ (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor) *Guía para una gestión basada en procesos*.

La identificación de procesos permite ordenarlos de forma secuencial y comprender su verdadera dimensión.

Para la realización de esta etapa se pueden considerar los siguientes factores:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

2.2.12 DISEÑO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Dentro del diseño de los procesos existen herramientas que pueden ser verdaderamente creativas debido a que no existe una metodología estricta, ni una base que proporcione información acerca del diseño del proceso planteado.

2.2.12.1 Levantamiento de la Información

Es el proceso mediante el cual el analista de negocios recopila datos e información de la situación actual de un sistema. Esto se realiza mediante el uso de instrumentos y técnicas como:

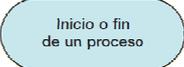
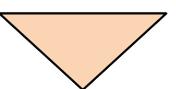
- Entrevista
- Encuesta
- Observaciones
- Simulación
- Técnicas de audiovisuales y de inspección

El mejor camino para conseguir una información confiable es aplicar técnicas a los empleados de la organización, ya que ellos son quienes se encuentran interactuando con la realidad del proceso.

2.2.12.2 Diagramas de Flujo²⁶

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, lo que sirve para poder interpretar de una manera más simplificada las actividades.

Tabla 3- Simbología básica de un diagrama de flujo

	Empleado para registrar el comienzo o el fin de un conjunto de actividades.
	Representa a una actividad o un conjunto de actividades.
	Representan una decisión, donde se puede tener dos alternativas.
	Representa el flujo y/o la secuencia en la que se realizan las actividades.
	Muestra la existencia de un documento relevante.
	Utilizado cuando se realiza el almacenamiento o se archiva documentación.

Fuente: (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor)

Elaborado por: Autores

2.2.13 CONTROL Y GESTIÓN DE PROCESOS

El control de procesos permite medir el grado de cumplimiento de las tareas mediante el uso de indicadores de gestión.

El objetivo de controlar es realizar un análisis de los procesos organizativos, a fin de detectar posibles errores, tomar decisiones eficaces y ejecutar acciones que se reflejen en una mejora del comportamiento del proceso y en sí del sistema empresarial. Para poder medir, es necesario definir indicadores que detecten como está influyendo el cambio sobre la organización.

²⁶ (Harrington, 1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.

2.2.13.1 Indicadores

Un indicador es la representación cuantificada de la información que permite identificar cómo se encuentra la situación de la empresa en relación con algún aspecto real que se quiera conocer.

(Mariño, 2002) dice: "...para poder controlar, mejorar, o comparar cualquier procesos y conocer que está sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo muestra, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso."

Al ser una forma de control, los indicadores deberán mantener características como:

- **Poderse medir:** Donde los procesos a medir, puedan ser medidos en cualquier término cuantitativo.
- **Tener significado.-** Que se identifiquen fácilmente por aquellos que lo usan, teniendo una descripción breve de lo que significa y lo que pretende medir.
- **Poderse controlar.-** Con condiciones que sean fáciles de controlar.
- **Simplicidad.-** Puedan ser aplicados y entendidos con facilidad.
- **Bajo costo de obtención.-** Que no representen altos costos para la empresa.

Además de las características que deben poseer los indicadores, podemos encontrar a sus componentes, que son: Nombre o descriptor, definición, unidad de medida y unidad operacional que vendría a ser la fórmula de cálculo.²⁷

2.2.13.1.1 Tipos de Indicadores²⁸

²⁷ (Cadena J. , 2011) *Administración por Procesos*, presentación en diapositivas.

²⁸ (Mariño, 2002) *Gerencia de procesos*.

Dentro de la gestión de procesos se puede tener indicadores de procesos o de resultados, teniendo así los siguientes:

- **Indicadores de resultado:** Evalúan la conformidad o no conformidad de los resultados obtenidos de un proceso, con los requerimientos del cliente, es decir, mide la efectividad de satisfacer al cliente.
- **Indicadores de proceso:** Evalúan lo que sucede con las actividades de un proceso, mostrando si existe una variación.
- **Indicadores de eficacia:** Evalúan el logro de los resultados propuestos realizando las actividades planteadas, definiendo inicialmente los requerimientos del cliente del proceso.
- **Indicadores de eficiencia:** Evalúan el nivel de ejecución del proceso, en base al rendimiento y utilización de recursos designados para los procesos.

2.2.13.1.2 Elaboración De Indicadores

Para elaborar los indicadores más acordes a las necesidades, es necesario pasar por una etapa de selección, donde se elegirá un indicador relacionado al proceso a evaluar, considerando que se puede valorar cualquier característica o resultado. Después de ello es necesario registrar la forma en la que se va a calcular y su denominación.

2.2.14 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS²⁹

Dentro del análisis de procesos se incluyen a todas las actividades que proporcionen y comprometan a los involucrados en el cumplimiento, en el análisis se vincula al recurso humano haciéndolo responsable de cumplir a cabalidad los procesos identificados y registrados.

Seguido de esto, se ejecuta la puesta en práctica de los procesos escritos y graficados con sus respectivas responsabilidades. Para ello es preciso poner en

²⁹ (SESCAM, 2002) *La gestión por procesos*.

conocimiento de los implicados, la importancia de cada uno de los procesos para el cliente interno y externo.

Por último, se deben realizar las correcciones por observaciones realizadas a la práctica de las operaciones, renovando procesos, y manteniendo un archivo de casos excepcionales.

2.2.15 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS³⁰

La estandarización de los procesos supone que los involucrados, siendo estos actuales o potenciales futuros, se han responsabilizado de las actividades a las cuales han sido designados, llevando a cabo acciones relacionadas únicamente con sus procesos y efectividad.

Beneficios de la estandarización

- Es la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia.
- Proveen una forma de medir el desempeño.
- Muestran la relación entre causas (acciones) y efecto (resultado).
- Proveen medios para prevenir la recurrencia de errores
- Minimizan la variación.

La estandarización, es necesario, sea llevada a cabo de una manera adecuada y acorde a los requerimientos de la empresa.

- Si la empresa es pequeña no debe pretender cargar con estándares muy sofisticados y manuales muy gruesos (Manual de Procesos).
- La pequeña empresa cambia su estructura o funciones con mucha facilidad y frecuencia. Para que el estándar sirva se debe mantener actualizado.
- Es preferible sea básico, gráfico y sencillo, pero siempre actualizado, siempre ajustado a la realidad.

³⁰ (Harrington, 1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa.*

2.2.16 MANUAL DE PROCESOS

“El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda” (Mejía, 2006)

El manual se elabora como referencia para fines de auditoría interna o externa, o por solicitud expresa del cliente, para entrenamiento o para cumplir con los requisitos establecidos en las normas internacionales de certificación.

2.2.16.1 Objetivos del Manual de Procesos

Para la realización del manual de procesos se deben considerar los siguientes objetivos:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución siendo éstos actuales o futuros.
- Aprovechar al máximo los recursos de la organización.
- Crear una uniformidad en el trabajo.
- Ayuda a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y de auditoría.

2.2.16.2 Elaboración del manual de procesos ³¹

La figura detallada a continuación describe la elaboración del manual de procesos.

³¹ (Mejía, 2006) *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de la salud.*

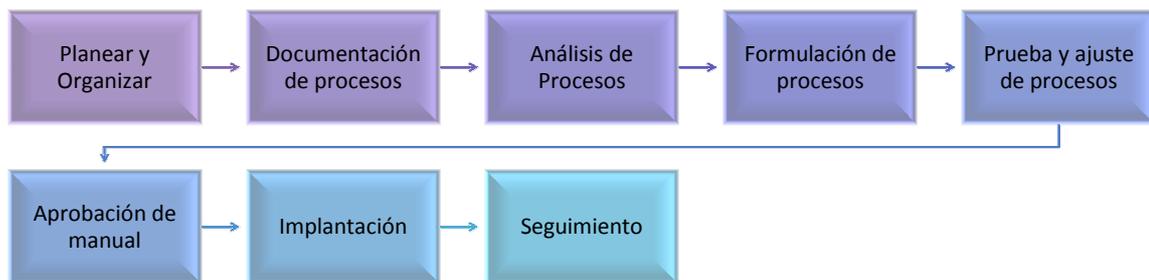


Figura 28 – Pasos para la elaboración de un Manual de Procesos

Fuente: (Mejía, 2006)

Elaborado por: Autores

2.2.16.3 Estructura del Manual de Procesos

A continuación se describen los elementos que debe tener un manual para ser una guía completa de los procesos de una empresa:

1. Introducción.- Una breve explicación de los datos de la empresa.
2. Descripción de las revisiones.- Fechas y registro de las revisiones del manual, esto con la finalidad de mantener actualizada la información.
3. Objetivo del manual.- En este punto se describirán los motivos o la razón de ser del manual.
4. Alcance del manual.- Establece el campo de acción o involucrados en el manual.
5. Glosario de términos.- Punto donde se encuentran definidos los términos más relevantes.
6. Mapa de procesos.- Definido en el numeral 2.2.12.2.
7. Caracterización de los procesos
8. Descripción de los procesos
9. Descripción de las actividades.- Similar a la descripción de los procesos, pero con la diferencia que en éste se detallan las actividades que conforman el proceso.
10. Representación gráfica de los procesos
11. Anexos

2.2.16.3.1 Descripción de los procesos

La descripción de los procesos se debe centrar en las actividades, así como en todas las características relevantes que permitan identificarlos y poderlos controlar. Los procesos pueden ser descritos utilizando fichas técnicas o en forma gráfica mediante diagramas.

2.2.16.3.2 Caracterización de los Procesos

Este tipo de descripción se realiza, generalmente, con fichas y hojas de caracterización que consisten en definir los elementos relevantes que participan en los procesos, entre estos se tienen: nombre, objetivo, alcance, propietario, proveedores, entradas, recursos, actividades, salidas, clientes, indicadores, controles, registros y anexos del proceso.

2.2.17 MODELAMIENTO DEL PROCESO

El modelo de procesos de negocio es una herramienta invaluable para la gestión de procesos de negocio (BPM) que permite trazar, probar y cambiar procesos antes de implementarlos. Provee el enlace entre las capacidades deseables en BPM y el estado real de ésta, puede incluso medir el desempeño y predecir la habilidad del sistema de responder ante cambios internos y externos.³²

2.2.18 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Cesas (2009), manifiesta que la mayoría de las organizaciones, buscan integrar y alinear sus procesos, su tecnología, sus decisiones, su capital humano, para mejorar su desempeño y elevar sus niveles de eficiencia operacional y de negocio. Para lograr esto, se ha desarrollado la inserción de las disciplinas de la Gestión de los Procesos de Negocio (BPM, Business Process Management) para acelerar el cumplimiento de dicho objetivo.

2.2.18.1 Definición de BPM

³² (DEVA, 2009) *Introducción a la modelización de procesos sin programa.*

“BPM o Business Process Management se define como la gestión de procesos de negocios utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, ejecutar, controlar y analizar procesos operacionales que involucran personas, organizaciones, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información. (Van der Aalst, Ter Hofstede, and Weske; 2003)” (BPM Chile)

En la guía de referencia CBOK (Comon Body of Knowledge) de la Asociación de Profesionales de BPM, se puede encontrar una definición bastante aceptable de BPM:

“Business Process Management (BPM) es un enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, medir y controlar tanto los procesos manuales como automatizados, con la finalidad de lograr a través de sus resultados en forma consistente los objetivos de negocio que se encuentran alineados con la estrategia de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin, que determinan los resultados de negocio con mayor agilidad” (Freund, Rücker, & Hitpass, 2011)

En conclusión, BPM es un conjunto de métodos, herramientas, tecnologías o disciplinas integradoras, que abarcan a todas las actividades de una empresa y la tecnología.

2.2.18.2 Objetivos del BPM³³

Dentro del concepto de BPM, se pueden identificar algunos objetivos de esta metodología, que son:

- Alcanzar o mejorar la capacidad que tiene una organización para adaptarse a los cambios del entorno de una empresa.
- Lograr mayor cumplimiento de los objetivos estratégicos o de negocio.
- Mejorar el grado de productividad de un resultado, relacionado con calidad, costo y tiempo.

³³ (Freund, Rücker, & Hitpass, 2011) *BPM 2.0 – Manual de Referencia y Guía Práctica*.

2.2.18.3 Business Process Management Suite (BPMS)³⁴

Dentro de las definiciones determinadas para BPMS, se encuentra la de Aura Portal que es una de las empresas que ha creado y manejado este tipo de programas, que textualmente dice: “Una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas –es decir, Procesos- de cualquier naturaleza, sea dentro de un departamento o permeando la entidad en su conjunto, con extensiones para incluir los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos”.

2.2.18.3.1 Beneficios del BPMS

Dentro de los beneficios más significativos de esta herramienta se encuentran:

- Facilitar la forma de gestionar las operaciones dentro de una empresa.
- Automatización de procesos de manera sencilla.
- Incrementar la competitividad de la empresa.
- Ahorro de costos empresariales, incrementando el retorno de la inversión.
- Estandarización de actividades y eliminación de duplicidades.
- Seguridad en los procesos ejecutados.

2.2.18.4 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Según OMG (2009), menciona que BPMN es una notación gráfica que describe la lógica de los pasos de un proceso de negocio. Esta notación ha sido especialmente diseñada para comunicarse con facilidad y comprensión, para coordinar la secuencia de los procesos ya que se pueden capturar todos los detalles relevantes de los mismos según su perspectiva. De esta forma BPMN

³⁴ (Aura Portal) *¿Qué es BPMS?*

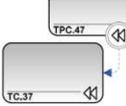
define la notación y semántica de un Diagrama de Procesos de Negocio (Business Process Diagram, BPD).

2.2.18.4.1 Simbología del diagrama BPM³⁵

Es una representación que permite describir un proceso en forma gráfica o a través de la utilización de objetos, estos se detallan a continuación:

- **Actividades.-** Representan el trabajo que una empresa realiza dentro de un procesos de negocio.
 - **Tarea.-** Es una actividad anatómica que es incluida dentro de un proceso, y es utilizada cuando el trabajo no puede ser desglosado a un nivel con mayor detalle. Las Tareas realizan las actividades del Proceso.

Tabla 4- Simbología de tareas

Símbolo	Descripción
SIMPLES	
	Tarea Personal (TP) Tarea ejecutada por un Usuario del Sistema.
	Tarea de Sistema (TS) Tarea realizada por el sistema.
	Tarea de Compensación (TC) Solo se activa cuando la Tarea con Evento de Compensación, incrustado (TPC) ha sido terminada con éxito.
CON EVENTO INCRUSTADO	
	Tarea con Evento de Mensaje Incrustado (TPM) Lleva incrustado un Evento de Mensaje.
	Tarea con Evento de Tiempo Incrustado (TPT) Lleva incrustado un Evento de Tiempo.
	Tarea con Evento Múltiple Incrustado (TPX) Lleva incrustado un Evento Múltiple (combinación de Mensaje y de Tiempo).
	Tarea con Evento de Compensación Incrustado (TPC) Esta Tarea necesariamente ha de figurar dentro de una Transacción, lleva incrustado un Evento de Compensación (TC).

Fuente: (BPM Aura Portal, 2009)

Elaborado por: Autores

³⁵ (STATUM, 2009) Documento técnico de BPMN

- **Subproceso.-** Una actividad compuesta que se define mediante un flujo de otras actividades. En su simbología, usan un marcador que los distingue de las tareas.

Tabla 5- Simbología de subprocesos

Símbolo	Descripción
SIMPLES	
	Subproceso (SP) Conjunto de Objetos (Tareas, Otros Subprocesos, Eventos y Compuertas).
	Subproceso de Compensación (SC) Subproceso que compensa los efectos de la Tarea con Evento de Compensación incrustado.
CON EVENTO INCRUSTADO	
	Subproceso con Evento de Mensaje Incrustado (SPM) Cuando el Subproceso necesita de un mensaje para continuar.
	Subproceso con Evento de Tiempo Incrustado (SPT) Cuando el Subproceso necesita de un tiempo para continuar.
	Subproceso con Evento Múltiple Incrustado (SPX) Lleva incrustado un Evento Múltiple que combina Eventos de Mensaje y de Tiempo.
	Transacción (SPC) Lleva incrustado un Evento de Compensación, comprende los Objetos y Conexiones que configuran una Transacción.

Fuente: (BPM Aura Portal, 2009)

Elaborado por: Autores

- **Eventos.-** Son aquellos que representan sucesos que ocurren durante el transcurso de un proceso de negocio y afectan la secuencia o tiempo de las actividades en un proceso. BPMN clasifica a los eventos en tres tipos: Comienzo, Intermedio y Fin.

Tabla 6- Simbología de eventos

Símbolo	Descripción
INICIO	
	Evento de Inicio por Mensaje (IM) Inicia el Proceso al recibirse el Mensaje.
	Evento de Inicio por Tiempo (IT) Inicia el Proceso al cumplirse el tiempo indicado en las condiciones especificadas.
	Evento de Inicio Múltiple (IX) Contiene cualquier combinación de Eventos de Mensaje y Tiempo.

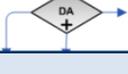
	Evento de Inicio de Subproceso (IS) Evento de Inicio dentro de la Notación Desarrollada de un Subproceso.
INTERMEDIO	
	Evento Intermedio de Mensaje (EM) Detiene la corriente hasta que se reciba el Mensaje.
	Evento Intermedio de Tiempo (ET) Detiene la corriente de su hilo hasta que se cumpla el tiempo que se ha especificado.
	Evento Intermedio Múltiple (EX) Detiene la corriente en su hilo hasta que se cumpla uno de los Eventos.
	Evento de Enlace (EL) Envía o recibe la corriente hacia o desde otro Enlace con el que mantiene un hipervínculo.
FIN	
	Evento de Fin de Corriente (FC) Indica el Fin de una Corriente de un Proceso o de un Subproceso.
	Evento de Fin de Proceso o Subproceso Terminación completa del mismo y la cancelación definitiva de todos los objetos.
OTROS	
	Punto de Control (K) Se utilizan en la Monitorización.

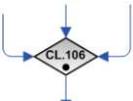
Fuente: (BPM Aura Portal, 2009)

Elaborado por: Autores

- **Compuertas.-** Mecanismos de control del flujo, utilizados para la ramificación, fusión, unión así como para decisiones condicionales.

Tabla 7- Simbología de objetos de compuertas

Símbolo	Descripción
DIVERGENTES	
	Compuerta Divergente Exclusiva (DX) Una Entrada y varias Salidas, la primera que cumpla las condiciones inhabilitará a las demás.
	Compuerta Divergente Inclusiva (DO) Con una Entrada y varias Salidas de las cuales una o varias serán válidas.
	Compuerta Divergente Paralela (DA) Con una Entrada y varias Salidas, donde todas ellas serán válidas.
CONVERGENTES	
	Compuerta Convergente Exclusiva (CX) Varias Entradas y una Salida, cuando una entrada se ejecuta las demás se inhabilitan y se produce la salida.
	Compuerta Convergente Inclusiva (CO) Varias Entradas y una Salida, donde alguna entrada llegará para permitir la única Salida.
	Compuerta Convergente Paralela (CA) Varias Entradas y una Salida, donde todas las entradas deben llegar para producir la salida.

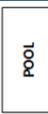
	<p>Colector (CL) Compuerta siempre abierta que redirige cualquier Entrada a su única Salida en el momento en que pasa por ella la corriente.</p>
---	---

Fuente: (BPM Aura Portal, 2009)

Elaborado por: Autores

- **Swimlanes.-** Son contenedores de los flujos de actividades y se emplean para categorizar las actividades contenidas.

Tabla 8- Simbología de swimlanes

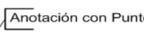
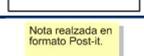
Símbolo		Descripción
		<p>Pool Contenedor de flujos de secuencia de actividades.</p>
		<p>Lanes Para organizar y categorizar las actividades dentro del pool.</p>

Fuente: (STATUM, 2009)

Elaborado por: Autores

- **Artefactos.-** Son objetos que brindan información adicional sobre un proceso que no se relaciona directamente con el flujo de secuencia.

Tabla 9- Simbología de artefactos

Símbolo	Descripción
	<p>Anotación Para textos explicativos adicionales.</p>
	<p>Documento Indica cuando un documento se encuentra relacionado a</p>
	<p>Contorno Sirve para delimitar un subproceso.</p>
	<p>Texto en cuadro Usado en similares condiciones de la anotación.</p>
	<p>Texto en Post-it Usado como nota en formato Post-it.</p>
	<p>Texto libre Permite insertar texto en cualquier parte del modelo.</p>

Fuente: (BPM Aura Portal, 2009)

Elaborado por: Autores

3 METODOLOGÍA

3.1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA YAZMON

Para el análisis de la situación de la empresa YAZMON, se consideró un estudio del Ambiente externo y Ambiente interno, donde el primero se divide en macroambiente externo y microambiente externo; cada uno de estos con sus diferentes fuerzas y componentes:

Tabla 10- Componentes del Análisis de la situación

AMBIENTE EXTERNO		AMBIENTE INTERNO
MACROAMBIENTE	MICROAMBIENTE	
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas Económicas • Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales • Fuerzas Políticas, legales y gubernamentales • Fuerzas Tecnológicas • Fuerzas Competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad entre competidores • Amenaza de la entrada de nuevos competidores • Amenaza del ingreso de productos sustitutos • Poder de negociación de los proveedores • Poder de negociación de los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Componente Organizativo • Componente Comercialización • Componente Financiero • Componente Personal • Componente Producción

Elaborado por: Autores

Para el análisis del ambiente externo se tomaron en cuenta datos secundarios proporcionados por el INEC, Banco Central del Ecuador y organizaciones que han efectuado estudios acerca del sector textil ecuatoriano como lo son la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador) y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Además de las entrevistas realizadas a los dueños para identificar principales proveedores y su forma de

abastecerse, competidores directos y las formas en las que afectan a la empresa YAZMON.

3.1.1 AMBIENTE EXTERNO

3.1.1.1 Macroambiente externo

Para el análisis del macroambiente externo se han analizado variables generales, nacionales, basadas en un estudio y perspectivas generales del mercado al que está enfocado, además de características del entorno que influirán en la toma de decisiones.

3.1.1.1.1 Fuerzas Económicas

En el Ecuador la economía ha pasado por varios altibajos debido a los malos manejos políticos del país, frente a todo, la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, señala: “Por lo que se refiere a la coyuntura económica, pese a la marcada desaceleración de la economía ecuatoriana debido a los efectos globales de la crisis internacional, las previsiones del Gobierno de crecimiento del PIB de Ecuador para el 2010 son positivas (6,81%) en términos reales, que sin duda son mucho mayores que la tasa de crecimiento definitivo del año 2009 que fue del 0,36%, muy por debajo de la previsión inicial del gobierno que estimaba que el crecimiento sería del 3,15%”. Se debe considerar además que un 35.9% del PIB está constituido por la industria en general.”

Otro de los fuertes y causas de un crecimiento económico fue, sin dudarlo, el cambio de sucre a dólar; puesto que al poseer una moneda con aceptación y valorada a nivel internacional, dinamizó el mercado, que inicialmente fue perjudicado, facilitando en un inicio la importación de materia prima, debido a que ya no se corría el riesgo de tipo de cambio.

En el Ecuador la distribución de la renta, valorada por el índice GINI, se encuentra en la posición 103 para el año 2009 con un 0.479; con esto podemos generalizar que la riqueza se encuentra marcada por la zonas industriales del

Ecuador, donde se incluyen, principalmente, las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca y Ambato.

Actualmente en lo referente a inflación de precios anual se encuentra en 4.28% (a junio de 2011), manteniendo un nivel con tendencia creciente.

El salario mínimo vital es de \$301.83, menor al valor en el que se encuentra el salario unificado nominal - \$ 264.00 -, con esto podemos decir que gran cantidad de personas que ganan un sueldo básico no alcanzan a cubrir por completo sus necesidades primordiales, por lo que no se encuentran en condiciones efectivas de compra.

Conclusiones Fuerzas Económicas:

Oportunidad 1: Moneda con aceptación y valorada a nivel mundial, disminuye riesgos de transacciones internacionales.

Amenaza 1: Distribución de la renta desigual, concentrada en las ciudades más grandes.

Amenaza 2: Gran parte de la población, con su salario no alcanza a cubrir sus necesidades básicas.

Amenaza 3: Inflación de precios variable, afecta poder de adquisición de la población.

3.1.1.1.2 Fuerzas Sociales, demográficas, culturales

3.1.1.1.2.1 Demográficas

Según datos preliminares otorgados por el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), del censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, somos alrededor de 14'306.876 habitantes en el Ecuador.

Según datos de la CIA – The World Factbook podemos considerar que:

- El 63.5% del total de la población está entre 15-64 años de edad, de estos 4, 699,548 son hombres y 4, 831,521 son mujeres.

- La edad media de las mujeres, mercado meta de YAZMON, es de 26.3 años según una estimación al 2011.
- El índice de crecimiento de la población es de 1.44%, según estimación 2011.
- La población urbana es el 67% del total para el año 2010.

La mayor cantidad de población se encuentra concentrada en mujeres de mediana edad, con lo que se puede afirmar que el Ecuador es un país joven, en el que las personas se encuentran en estado económicamente activo, lo que permite la demanda de producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades.

Así mismo la población urbana es la gran mayoría, esta posee necesidades específicas para el medio en el que se desempeñan. Las principales provincias del Ecuador y las más grandes en zonas urbanas y poblacionales son: Guayas con una estimación de 3.117.929 de habitantes y Pichincha con 1.985.981 de habitantes.

Se debe considerar además que existe gran cantidad de mujeres que se encuentran laborando y/o por su vida cotidiana, necesitan de prendas de vestir adecuadas al entorno.

3.1.1.1.2.2 Culturales³⁶

En el Ecuador, por las influencias de los pueblos ancestrales, conquistadores e inmigrantes, se considera una gran diversidad, tanto étnica como regional, dentro de esta se puede identificar lo siguiente:

- Mestizos, aquellos de linaje mixto español y Amerindio, constituyen el 65 % de la población.
- Amerindios con aproximadamente con el 25% de la población.

³⁶ (En Ecuador.com) *Cultura del Ecuador*.

- Los Criollos, descendientes puros de colonos españoles, cuentan con el 7 % de la población.
- Una pequeña minoría de ecuatorianos afro, incluyendo entre estos a los Mulatos y Zambos, constituyen aproximadamente el 3% de la población.

La sociedad ecuatoriana en la actualidad se encuentra dividida, en partes iguales entre la Sierra y costa y en un pequeño porcentaje en la región Insular.

3.1.1.1.2.3 Análisis del comportamiento del consumidor

Es difícil conocer y analizar las cantidades exactas de demanda de prendas de vestir, en las organizaciones no se dispone de información tan precisa, mucho menos si se desea conocer por productos específicos; aún así para el comportamiento del consumidor podemos basarnos en lo que refiere a la canasta básica en general y sus componentes, índice que no especifica en cantidad cuánto es el consumo, sino más bien que lo aproxima.

Tabla 11 – Canasta básica familiar

Grupos y Subgrupos de Consumo	SIERRA		COSTA	
	del ingreso	%	del ingreso	%
TOTAL	553.47	100%	552.4	100%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	196.86	35.57%	197.72	35.79%
VIVIENDA	152.27	27.51%	158.01	28.60%
INDUMENTARIA	36.07	6.52%	33.27	6.02%
Telas, hechuras y accesorios	2.21	0.40%	1.91	0.35%
Ropa confeccionada hombre	17.7	3.20%	16.76	3.03%
Ropa confeccionada mujer	14.09	2.55%	12.59	2.28%
Servicio de limpieza	2.08	0.38%	2.02	0.37%
MISCELANEOS	168.27	30.40%	163.4	29.58%

Fuente: (INEC, 2011)

Elaborado por: Autores

Al analizar los datos de la canasta básica familiar y sus aproximaciones, podemos apreciar que, al referirnos al valor destinado para la compra de ropa confeccionada de mujer, mensualmente se dispone, \$14.09 que representa el 2.55% del total de ingresos, en el caso de la sierra, y \$12.59 correspondiente al

2.28% del total para la costa, datos que se refiere únicamente a la canasta básica; considerando que los valores de ingresos pueden variar dependiendo de la forma de vida de cada persona.

3.1.1.1.2.4 Hábitos de compra de los ecuatorianos

Los hábitos de compra de los consumidores se distinguen en base a la renta de las personas, por ello en el Ecuador podemos considerar tres tipos:

- **Personas con renta media – alta:** Este tipo de personas se declina por la ropa con tendencia occidental, usa todo tipo de ropa que debido a su actividad diaria, en general es casual, busca diferenciarse del resto con su forma de vestir, por lo que usa prendas importadas principalmente, de marcas reconocidas que se encuentran en los centros comerciales de más alta categoría dentro de las ciudades.
- **Personas con renta media – baja:** Para este segmento el tipo de ropa es casual e informal, se abastecen en zonas comerciales, y en menor medida en centros comerciales, buscan producción nacional e internacional a bajos precios; estas personas no tienen día específico para realizar las copras, puede ser cualquier día de la semana.
- **Indígenas:** Los indígenas, debido a sus raíces y costumbres, suelen vestir ropa tradicional que se comercializa en mercados artesanales.

Al referirnos al mercado femenino económicamente activo, el cual es el segmento al que apunta la empresa YAZMON, según “El mercado del sector textil en Ecuador” - realizado por Pablo Marco bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito - Junio, 2010, “...el sector femenino tanto de mediana edad como de tercera edad, la propensión a la compra es mayor que la de los varones, y ellas en gran medida son la que realizan las compras tanto para ellas como para ellos, así como las de los productos textiles para el hogar”.

3.1.1.1.2.5 Componente Laboral

Del sector textil, podemos resaltar que: “este genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente”.³⁷

Existe una escasez de técnicos expertos y entrenados, así como trabajadores formados en el sector textil. Además que el personal requerido por el sector incluye vendedores internacionales de prendas de ropa, diseñadores de moda, etc; y solo unas pocas instituciones ofrecen cursos de entrenamiento para formar a trabajadores calificados y solventar necesidades específicas de la industria. La fórmula e implementación de un programa de formación específico en habilidades del sector es importante, ya que permite al personal alcanzar el más sofisticado proceso automático.

Basado en las necesidades de la industria, entre los nuevos cursos que necesitan ser introducidos para el área de confección, por institutos técnicos locales y universidades se incluyen:

- Economía textil y gestión de costes
- Control del ambiente textil y tecnología de tratamiento
- Control de calidad, de procesos y de gestión

Conclusiones Fuerzas Sociales, Demográficas, Culturales:

Oportunidad 2: La mayor parte de la población se encuentra en edad económicamente activa, que incrementa la demanda de manufactura.

³⁷ (Marco, 2010) *El mercado del sector textil en Ecuador*.

Oportunidad 3: Crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.

Oportunidad 4: Personas de renta media-baja busca vestir con producción nacional e internacional de bajos precios.

Oportunidad 5: El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.

Oportunidad 6: La propensión de compra del sector femenino de mediana y tercera edad es mayor a la de los varones.

Oportunidad 7: El sector textil es en segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea.

Oportunidad 8: Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.

Amenaza 4: Gran diversidad de culturas con diferentes gustos y formas de vestir.

Amenaza 5: Poca cantidad de personas jóvenes laborando en el sector.

3.1.1.1.3 Fuerzas Políticas, legales y gubernamentales

El Gobierno de Rafael Correa ha proporcionado cambios drásticos en la producción y comercialización de bienes, todo esto debido a la política referente a las importaciones, que se efectuó en base a que el comercio exterior ecuatoriano mostró un déficit en la balanza comercial no petrolera.

A partir del 2011 el gobierno planteó la implementación de varias medidas para los próximos tres años, como lo son:

- Fomento de las exportaciones a través de la diversificación de la oferta exportable, especialmente en productos con valor agregado.
- Mejora de la competitividad de las empresas, a través de la reducción de los costos de producción (no laborales) y mejoras en la logística.
- Elevación de algunos aranceles de bienes de consumo a sus techos máximos, se proyecta hacer una depuración de los bienes de capital y materias primas

con potencialidad de producción nacional y se prohibirá las exportaciones de algunas materias primas.

- Estrategia de sustitución de importaciones, enfocándose en actividades como la fabricación de productos farmacéuticos, plásticos, confecciones, calzado, autos y sus partes, entre otros.

Cabe mencionar que el 2010 se caracterizó por la ausencia de política de comercio exterior del gobierno, la indiferente actuación de las autoridades en retomar la negociación con la Unión Europea y la falta de acción para obtener una prórroga de las preferencias arancelarias otorgadas por los Estados Unidos a través del ATPDEA, han colocado al Ecuador en una situación de total desventaja frente a sus socios andinos y otros países latinoamericanos competidores. Además es importante señalar que a partir del 1 de junio del 2010 el gobierno implementó un mecanismo de arancel mixto para prendas de vestir y productos de hogar con el propósito de incrementar la producción nacional de bienes con mayor valor agregado y para reducir los índices de desempleo en el país.

Conclusiones Fuerzas Políticas:

Oportunidad 9: La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.

Oportunidad 10: Existen políticas de gobierno que fomentan la producción nacional.

Amenaza 6: Desaparición de tratados internacionales, disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.

Amenaza 7: La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.

3.1.1.1.4 Fuerzas Competitivas

En el componente competitivo analizaremos de forma general los datos de las empresas que elaboran prendas de vestir para el año 2010.

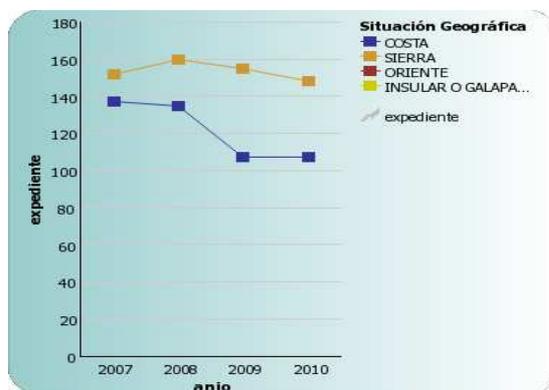


Figura 29 - Distribución Geográfica de las Compañías en el Ecuador - Año 2010

Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011)

Elaborado por: Infoempresas – Superintendencia de Compañías del Ecuador

De la Figura 30, se puede obtener que, desde el año 2008, la cantidad de empresas registradas en el Ecuador ha disminuido a consecuencia de la crisis mundial iniciada en el 2008. Así mismo vemos que la mayor cantidad de registros se encuentran concentrados en la sierra con la distribución por provincia que se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 12 – Distribución de las empresas por provincias

Año 2010		Total
COSTA	EL ORO	1
	ESMERALDAS	1
	GUAYAS	102
	LOS RIOS	1
	MANABI	1
	SANTA ELENA	1
	Total	107
SIERRA	AZUAY	18
	COTOPAXI	1
	CHIMBORAZO	2
	IMBABURA	5
	PICHINCHA	111
	TUNGURAHUA	10
	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	1
	Total	148

Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011)

Elaborado por: Autores

Como podemos valorar, las provincias con mayor número de empresas dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Tungurahua y Azuay (cabe señalar que

los datos presentados a continuación, se basan en registros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, por lo que los emprendimientos no se encuentran especificados.

En el lugar donde se encuentra YAZMON existen 111 empresas dedicadas a esta actividad, únicamente considerando las que se encuentran registradas; por lo que es necesario expandir actividades o mercados en áreas de menor cantidad de empresas.

La competencia que existe comercialmente hablando, está dada por la capacidad de una empresa para ingresar en el mercado; en general las empresas con mayor capacidad son la competencia más fuerte, debido a que por su estandarización de procesos productivos, han logrado una reducción de sus costos.

Tabla 13 – División de empresas por su ubicación y capacidad

	COSTA	SIERRA
NO DEFINIDO	34	47
MICROEMPRESA	50	30
PEQUEÑA	18	47
MEDIANA	5	17
GRANDE	0	7
Total	107	148

Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011)

Elaborado por: Autores

El sector de la confección de prendas de vestir en Ecuador, donde se desenvuelve YAZMON, está conformado por un grupo artesano-industrial de empresas, donde los pequeños negocios artesanales son los que se encuentran en mayor cantidad; aún así la combinación de las diferentes empresas, ha impulsado el desarrollo de este sector. Sin embargo es necesario que la industria textil lleve a cabo una nueva política de marketing con la que se venda el producto ecuatoriano como garantía de calidad y diseño.

3.1.1.1.4.1 Competencia Internacional

Si bien la empresa no posee ningún tipo de relación a nivel internacional, el sector y por ende YAZMON se encuentran afectados por políticas e ingresos provenientes del exterior.

Además de la producción nacional debemos considerar la oferta internacional, las importaciones del sector textil manufacturero; podemos apreciar en la siguiente tabla con datos del año 2007 al 2009, donde se consideran las variaciones de año en año.

Tabla 14 – Balanza Comercial Textil

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81
2009	155.259,73	334.246,01	-178.986,28

Fuente: (Departamento técnico AITE, 2009)

Elaborado por: Autores

Para el 2009, último año del que se tienen datos precisos, vemos que a nivel nacional han disminuido las importaciones del sector, sin embargo su existencia nos demuestra que la demanda nacional hacia la ropa fabricada fuera del país sigue persistiendo.

Los tejidos de punto y las prendas de vestir para fines del año 2009 han disminuido su producción en un 3,37%. La explicación de la disminución menor de la producción en comparación a las exportaciones, puede ser a causa de un incremento del consumo local de este tipo de productos, esto debido principalmente a que, al instaurar la salvaguardia general a las importaciones, se ha generado un aumento de los precios de los productos importados y por ende,

la disminución de su consumo y el crecimiento de la demanda de producto nacional.

Conclusiones Fuerzas Competitivas:

Oportunidad 11: Volumen no elevado de producción de los emprendimientos.

Oportunidad 12: Posibilidades de expansión a mercados internacionales.

Amenaza 8: Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.

Amenaza 9: Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas.

3.1.1.1.5 Fuerzas Tecnológicas

Se puede considerar que dentro de la confección de ropa, la tecnología no se ha desarrollado en gran medida, al contrario de otras industrias; se puede afirmar que se ha mantenido, en general, la tendencia a la elaboración manual de las prendas de vestir. Sin embargo se puede reconocer que dentro de esta, la máquina de coser, una de las principales herramientas de confección ha significado un gran avance, por su desarrollo en características y funcionalidades.

Los motivos por el lento desarrollo de la tecnología en esta industria, se debe principalmente a la dificultad de automatizar sus procesos, considerando dentro de estos al diseño, corte, costura, tallas, la cantidad y/o variedad de modelos, características de las prendas, etc.

En la actualidad dentro de la industria se están reemplazando las máquinas eléctricas de costura manual (sin posicionamiento de aguja, que no corta hebra, con remate y velocidad manual), por máquinas electrónicas que programan las costuras (con posicionamiento de agujas, corte de hebra automático, remate y velocidad automáticos), estas máquinas emplean guías, fólderres, aditamentos, los cuales reducen los movimientos que tiene que realizar la operaria para

ejecutar las operaciones, lo que incrementa la producción y aumenta la eficiencia por operaria hasta en un 50%.

Se ha considerado, además, el uso de los sistemas CAD (Computer Assisted Design), que facilitan la obtención de patrones de cada modelo, considerando las tallas; estos diseños han significado una reducción del tiempo de diseño, optimizando la utilización de materia prima principalmente al realizar el corte con mayor precisión.

Las mejoras implementadas en el sector de la confección se han enfocado en:

- En el proceso de planchado.
- En la operación de costura se emplean fileteadoras, ojaladoras, botonadoras.
- En el proceso de bordado se emplean actualmente máquinas de control numérico de alta capacidad.

Conclusiones Fuerzas Tecnológicas:

Oportunidad 13: Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.

Amenaza 10: Poco desarrollo en tecnología para la confección de prendas de vestir.

Amenaza 11: Tecnología fuera del alcance de microempresas.

Amenaza 12: Dificultades de la industria para automatizar procesos, utilizando maquinaria y sistemas técnicos, debido a su complejidad y variabilidad.

3.1.1.2 Microambiente Externo

Para realizar el análisis del microambiente externo se ha optado por adoptar la metodología de las cinco Fuerzas de Porter, dentro de estas, para obtener datos se han revisado medios y visitado a proveedores, competidores cercanos dentro

de los sectores o centros comerciales donde se produce la actividad de ventas, e información pertinente a cerca de leyes y datos de población.

Además se ha considerado datos proporcionados por los dueños y vendedores de la empresa YAZMON.

3.1.1.2.1 Rivalidad entre competidores

Se ha identificado para YAZMON algunos competidores cercanos, considerando para cada uno, la variedad de productos que elabora y la zona de comercio en la que estos se enfocan. Obteniendo como principales:

1. Milton´s
2. Susy´s
3. Henry
4. Charleston
5. Madeleine

Los dos últimos, se los ha tomado como referencia pero no como objeto de estudio ya que estos representan, competidores lejanos para nuestro mercado.

La siguiente tabla nos indica el producto y la zona de venta de cada competidor, además lo que caracteriza dentro de sus productos, es decir las fortalezas y debilidades de cada uno:

Tabla 15 – Competidores cercanos de YAZMON

Competidor	Productos	Zona de Ubicación	Puntos Fuertes	Puntos débiles
MILTON'S	Blusas Manga Larga	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos		
	Blusas Manga Corta	Centro Comercial Hermano Miguel	Variedad de modelos	Precio elevado
	Pantalones			
	Ternos Falda	Distribuidor en cadena de almacenes SUPER ÉXITO		
	Ternos Pantalón			
SUSY'S	Ternos Pantalón	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	Variedad de modelos	Poca variedad en gama de productos
		Centro Comercial Hermano Miguel	Precio bajo	
HENRY	Blusas Manga Larga			
	Blusas Manga Corta	Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	Precio medio	Poca variedad de modelos
	Pantalones			
	Ternos Falda			
	Ternos Pantalón			

Elaborado por: Autores

Conclusiones Rivalidad entre Competidores:

Amenaza 13: Competidores cercanos enfocados en el mismo segmento de mercado.

3.1.1.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, indica: “Cabe señalar que pese a estos datos el mercado de artesanos que no aparecen en estos datos es elevado, principalmente debido a que la gran mayoría opera en el mercado negro, sin embargo el volumen de operaciones de este tipo de “empresas” no es muy elevado.”

Si se observa en el mercado real, algo que ocurre con varios sectores manufactureros del país, existen pocas empresas que se encuentran registradas

en la Superintendencia de Compañías; esto debido a que no existe ninguna restricción en este tipo de actividad, muchas de las personas han optado por realizar pequeños emprendimientos, calificarse como artesano, o simplemente registrarse como persona natural. Todo esto con el fin de no adquirir mayores responsabilidades tanto económicas como con la presentación y organización de la empresa.

Conclusiones de amenaza de la entrada de nuevos competidores:

Amenaza 14: Inexistencia de barreras de entrada y/o salida para nuevos competidores.

3.1.1.2.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos

YAZMON enfoca su producción en la moda casual, lo que significa que los productos sustitutos, serían las prendas de vestir informales y deportivas, además de las importaciones de mercadería.

Si relacionamos estas afirmaciones con las condiciones del sector y su libertad de ingreso, tanto de la creación de nuevas empresas, como de la entrada de productos sin muchas limitaciones y con convenios con países extranjeros.

Otra de las actividades que se considera como producto sustituto y que perjudica al comercio nacional del sector, es el contrabando “Según un estudio realizado por la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador), el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno”.³⁸

Las principales causas de este tipo de modalidad son la corrupción y la limitación de las importaciones. A través del contrabando llegan al Ecuador mercaderías

³⁸ (Marco, 2010) *El mercado del sector textil en Ecuador*.

sin ningún tipo de arancel, lo que ocasiona que estos productos tengan mayor acogida por el consumidor debido a sus precios bajos.

Conclusiones de amenaza del ingreso de productos sustitutos:

Oportunidad 14: Productos sustitutos enfocados a diferentes segmentos de mercado con gustos y formas de vida diferentes.

Amenaza 14: Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.

3.1.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Existen una gran variedad de proveedores dentro del sector textil, estos se distinguen por la importancia y la calidad en la entrega de productos, lo que reduce su poder de negociación, además, es necesario mencionar la existencia de gran competencia entre producto nacional e importaciones.

Para el caso específico de la empresa podemos considerar que el nivel de sus proveedores es bajo y existen características específicas que éstos deberán ofrecer para poder mantener a la empresa como cliente.

YAZMON posee una serie de proveedores que se distinguen en su sector, por tener materia prima de primera calidad, además de exclusividad y única en el mercado, es decir sus proveedores son específicos e importan, de acuerdo a las necesidades de los clientes, en pocas cantidades. Al igual que los proveedores de materia prima, los de insumos también cuentan con un gran reconocimiento por la calidad de sus productos a precios considerables, que aminoran costos de producción a la empresa y cumplen siempre con las exigencias de calidad del cliente. Dentro de los principales proveedores se destacan:

Tabla 16 – Proveedores de YAZMON

	Proveedor	Lugar de Origen
PROVEEDORES DE TELA	Casa Andrés	Quito
	Merylan	Quito
	Casa Blanca	Quito
	Pianel	Quito
	Casa Lulú	Guayaquil
	D'Ílú	Guayaquil
	Biblos	Guayaquil
	Stephanie	Guayaquil
	Ivantex	Guayaquil
PROVEEDORES DE INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN Y TERMINADO	José Puebla	Quito
	Encador	Quito
	Eka Cierres	Colombia
	Botoperla	Quito
	Almacenes Fiesta	Quito

Elaborado por: Autores

3.1.1.2.4.1 Forma de entrega de la materia prima

Los proveedores dentro de la ciudad de Quito entregan la tela, considerada como principal materia prima, en un plazo de hasta tres días laborables, debido a que YAZMON realiza sus requerimientos en base a mercadería en bodega.

Si se diera el caso de que la tela fuese un pedido especial los proveedores tienen un plazo máximo de un mes para despachar la mercadería requerida, esto en casos de solicitar materia prima importada.

Los proveedores de Guayaquil tienen la política de visitar a YAZMON en Quito en indicar las telas que poseen en ese momento en bodegas, y aquellas que llegarán después de un periodo de tiempo aproximadamente de quince días. Los proveedores, para este caso tendrán un plazo máximo de 15 días laborables para despachar la mercadería hacia las instalaciones de la fábrica.

En lo que se refiere a proveedores de insumos para la confección, los agentes de ventas visitan a la fábrica, indican muestrarios de sus productos y el precio; y

YAZMON adquiere lo que necesita, teniendo un plazo de hasta tres días laborables para entregar dicho pedido.

Conclusiones del poder de negociación de los proveedores:

Oportunidad 15: Cumplimiento de las especificaciones de entrega de materia prima por parte de los proveedores.

Oportunidad 16: Proveedores con atención personalizada a la empresa.

Oportunidad 17: Gran cantidad de proveedores para el sector, con alternativas de selección.

Oportunidad 18: Proveedores que se distinguen por materia prima de calidad con exclusividad de sus productos.

3.1.1.2.5 Poder de negociación de los consumidores

En el Ecuador existen diversas culturas, costumbres y hábitos de vestimenta, debido a esto se han generado así mismo gran cantidad de productos que se adaptan a los requerimientos del consumidor.

En general se ha adaptado la forma de vestir a cada región, debido a las condiciones climáticas y a la forma de vida en cada zona; sin embargo se mantiene a nivel de continente similares características de moda.

Según registros de la Superintendencia de Compañías a nivel nacional existen 255 organizaciones dedicadas a la producción de prendas de vestir, en estas se incluyen medianas y grandes empresas; por otro lado se debe considerar que el ingreso de pequeños negocios de confección de prendas y las importaciones registradas en la balanza comercial, reflejan una gran cantidad de ofertantes y variedad de productos y condiciones que hacen que se incremente el poder de negociación de los consumidores.

Conclusión del poder de negociación de los consumidores:

Amenaza 15: Alto poder de negociación de los consumidores, por gran cantidad de oferta de prendas de vestir.

Amenaza 16: Consumidores con gustos específicos que difícilmente son modificables.

3.1.2 AMBIENTE INTERNO

Para identificar los componentes del ambiente interno se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa (Ver Anexo A), con los resultados que arrojaron se identificaron las responsabilidades y el compromiso del personal con la organización, la satisfacción con el trabajo, los estudios y años de experiencia que maneja el personal, entre otros aspectos.

Además se realizó una entrevista con los dueños de la empresa quienes nos comentaron la forma en la que venden, el nivel de toma de decisiones, la realidad financiera de la empresa, desarrollo de productos elaborados e información que se encuentra descrita a continuación.

3.1.2.1 Componente Organizativo

Dentro del Componente Organizativo se podrá analizar los aspectos administrativos de la empresa YAZMON, en estos se encuentra la estructura organizacional, toma de decisiones y herramientas de gestión como: documentación, lineamientos base o tecnología de información.

3.1.2.1.1 Estructura organizacional

Como podemos apreciar en la Figura 1 – Organigrama de la empresa, ubicada en el numeral 1.1.1 Organigrama y Estructura de YAZMON, la empresa maneja una estructura lineal, debido a su tamaño; es administrada por los dueños (Francisco Yáñez e Isabel Monta) sin ningún tipo de delegación de responsabilidades.

Además podemos también considerar una estructura por staff, debido a que la gerencia depende de un asesor contable, que maneja y proporciona a la empresa todo lo referente a lo financiero y cuando es necesario recurren a la asesoría legal, que no es frecuente por lo que dentro del organigrama no se encuentra registrado.

Lo que se puede determinar además, que si bien no existen canales de comunicación definidos, al ser una estructura simple, que cuenta con un ambiente de trabajo bastante amigable, es posible determinar que la comunicación interna es más rápida y eficaz.

3.1.2.1.2 Toma de decisiones

Las gestiones realizadas dentro de la empresa están enfocadas en el cumplimiento de los objetivos particulares de los propietarios, es decir, los empleados están sujetos a las decisiones y el control que efectúan los dueños para obtener beneficios económicos particulares.

Según información obtenida de parte de los propietarios, la toma de decisiones únicamente está basada en escenarios momentáneos, sin un análisis profundo de situación y sin una definición de las metas que se desea conseguir. Donde si bien para algunas de las decisiones, se toma en consideración las ideas de los empleados, conclusión que pudimos obtener de la tabulación de las encuestas (Ver Anexo B), en general las decisiones son a conveniencia de los propietarios; por lo que a los empleados no se les otorga esta responsabilidad.

3.1.2.1.3 Herramientas de Gestión

Dentro de las gestiones que se realiza en la empresa, no existe ningún tipo de lineamiento, documento, registro de actividades, entre otros, donde se evidencie

la existencia o proporcione una guía de gestión y de base para la toma de decisiones.

Dentro de estas herramientas, se considera además la falta de sistemas tecnológicos que faciliten las gestiones, tales como: bases de datos (proveedores y clientes), sistemas de control de inventarios, comunicación interna y externa, etc.

Conclusiones del Componente Organizativo:

Fortaleza 1: La empresa cuenta con asesoría legal y contable.

Fortaleza 2: Ambiente familiar de trabajo influenciado por la confianza y apertura de dialogo con los empleados.

Debilidades 1: Falta de aplicación de herramientas de productividad y calidad para una mejora continua.

Debilidades 2: Carencia de un sistema informático, que contenga todos los subsistemas para la gestión de bases de datos de forma integrada.

Debilidades 3: No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión.

Debilidades 4: Concentración de responsabilidades en los propietarios por ser negocio familiar.

Debilidades 5: Los objetivos y metas de la empresa no son debidamente comunicados.

3.1.2.2 Componente Comercialización

En el componente de comercialización podemos identificar elementos como los canales de distribución utilizados por la empresa, la promoción y publicidad utilizada y la fuerza de ventas que posee YAZMON.

3.1.2.2.1 Canales de distribución

En el factor comercialización la empresa YAZMON abarca toda la cadena de distribución que se identifica en el Ecuador, en orden y a continuación se describe cada una de las etapas:

- 1) *Productor*.- YAZMON está encargado de la fabricación de las prendas de vestir, produce la mercadería nacional y la introduce en el mercado.
- 2) *Mayoristas*.- Al ser productor la empresa también trabaja como mayorista al abastecer a los minoristas de todo tipo e incluso a grandes tiendas.
- 3) *Minoristas*.- La función de la empresa también es estar en el último nivel de la cadena de distribución, cuya responsabilidad principalmente es la venta directa al consumidor. Más exactamente hace la función de minorista independiente al poseer y proveer de prendas de vestir al mercado en general a través de pequeñas tiendas, que para el caso vienen a ser los locales descritos en el numeral 1.1.6 Ubicación de la empresa, éstos se encuentran de manera general en los centros comerciales o en lugares de amplia concurrencia de potenciales clientes.

3.1.2.2.2 Promoción y publicidad

YAZMON no cuenta con un plan de marketing que proporcione fundamentos y bases para dar a conocer los productos que ofrece la empresa; es necesario además aplicar los nuevos avances tecnológicos tales como el internet, medios de comunicación, redes sociales; lugares donde se puede dar a conocer la marca y sus productos.

Otro aspecto que se pudo identificar es que la empresa, dentro del campo de las ventas, genera promociones y descuentos para productos que no poseen mayor acogida en el mercado.

3.1.2.2.3 Ventas y mercado meta

Dentro de las ventas YAZMON posee Cuatro (4) Agentes de venta, los cuales rodean los 25 años de edad, con una educación Superior, por lo que podemos decir que es la parte en la que más se enfoca y que más importancia proporciona.

Para el proceso de ventas, se considera mucho el mercado meta que tiene la empresa, el cual ha crecido, manteniendo un enfoque en el mismo segmento de mercado, lo que genera en los vendedores la seguridad y estabilidad para mantener su forma de actuar.

Otro de los aspectos que se puede distinguir, es que para esta área de la empresa, se considera más frecuentemente capacitaciones y supervisiones.

Conclusiones del Componente de Comercialización:

Fortaleza 3: Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado a un mismo segmento.

Fortaleza 4: Capacitación del personal de ventas en atención al cliente.

Fortaleza 5: Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.

Debilidades 6: No existe un plan de marketing.

Debilidades 7: No se cuenta con página web.

3.1.2.3 Componente Financiero

Al ser una empresa pequeña, artesanal que no es obligada a llevar contabilidad ante el Servicio de Rentas Internas, por aspectos legales en beneficio del sector artesanal; el componente financiero de YAZMON es manejado de una manera descompilada, fácil, clara y acorde a la realidad de la empresa, para ello cuenta con asesoría contable de excelente calidad y veracidad al momento de la realización de las finanzas de la empresa.

Dentro de un breve análisis realizado al balance de la empresa se obtuvo que gran parte de la liquidez con la que cuenta la empresa, se debe a su

considerable valor en inventario tanto de materia prima, como de producto terminado. Si hacemos una comparación se tiene que la liquidez corriente de 1.34, es mucho mayor que la prueba ácida con 0.54, lo que indica la representatividad de los inventarios en el flujo de dinero de la empresa.

De todo esto se obtiene que YAZMON mantiene una importante inversión en materia prima que se encuentra en inventario, gran parte de este corresponde a tela adquirida tiempo atrás que ha quedado rezagada, debido a cambios en el diseño de productos, moda actual, falta de una planificación para la adquisición de materia prima, etc.; que genera pérdidas debido al deterioro e improductividad de dinero invertido.

En lo que se refiere a sus obligaciones el 30% corresponden a proveedores, aunque esta cuenta siempre varía su porcentaje anualmente, debido a que hay periodos de tiempo en los que se cubre dichas deudas casi en su totalidad.

Del análisis además se pudo obtener, que el patrimonio representa alrededor del 46%, al ser casi la mitad del total de lo que posee YAZMON y según especificaciones de los propietarios, se puede decir que la empresa trabaja con fondos propios, que son suficientes para cubrir las necesidades e inversiones.

Conclusión del Componente Financiero:

Fortaleza 6: Se cuenta con capital de trabajo necesario.

Debilidades 16: Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.

3.1.2.4 Componente Personal

Dentro del componente personal pudimos obtener según la tabulación de datos de la encuesta la siguiente información:

Tabla 17 – Personal de YAZMON

No.	Ocupación	Edad	Años de Experiencia	Nivel de Educación
1	Planchadora	27	5	Secundaria
1	Rematador	25	1	Básico
2	Rematador	46	0,5	Secundaria
3	Rematador	17	1,5	Secundaria
1	Costurera	45	30	Secundaria
2	Costurera	40	20	Secundaria
3	Costurera	19	2	Secundaria
4	Costurera	30	5	Secundaria
5	Costurera	22	6	Secundaria
1	Cortador	22	1	Bachillerato
Promedio		29,3	7,2	

Fuente: Tabulación de encuestas (Anexo B)

Elaborado por: Autores

Dentro del manejo del personal de YAZMON, de acuerdo a la encuesta desarrollada en la empresa se ha obtenido que, se cuenta con un personal para fábrica que rodea los 29 años de edad, con una educación secundaria, es decir solo llegaron a culminar el colegio, en su mayoría.

Cada uno de los colaboradores de YAZMON posee una experiencia promedio de 7 años, laborando en actividades similares a las que actualmente desempeñan dentro de la empresa.

YAZMON posee un segmento de mercado que debe abastecer cada semana para lo cual su personal labora horas extras, ya que no posee el suficiente recurso humano con el cual compensaría el tiempo adicional laborado y mejoraría la actitud de los empleados con el horario de trabajo.

3.1.2.4.1 Capacitación

Dentro del análisis de la tabulación de las encuestas realizadas se pudo obtener que el 80% de los empleados de la fábrica, cree necesario capacitarse para las actividades que realizan.

De igual manera el 60% de los empleados reflejan que YAZMON proporciona una vez al año capacitaciones. Por lo expuesto, de la indagación se ha tenido que, dentro de la empresa se manejan dos tipos de capacitaciones, una emocional y otra referente al uso de maquinarias. La primera se la da en ocasiones especiales tales como Año Nuevo, Día del Trabajador, Navidad y Año Viejo, ya que se dice que son fechas especiales para el personal y los propietarios. La segunda se la hace esporádicamente, es decir cada vez que se adquiere maquinaria nueva y se la imparte solamente al personal que la va a utilizar y que se encuentra relacionado con ella. No existe un plan de capacitación y mantenimiento de maquinarias hacia los trabajadores que se incorporan por primera vez a la empresa.

3.1.2.4.2 Herramientas y equipo

La empresa proporciona los materiales necesarios a cada colaborador para que realice su actividad con normalidad, sin embargo existen piezas o herramientas que deberían cambiarse cada cierto período de tiempo pero que no se los hace por falta de interés por parte de la supervisora o de los mismos trabajadores, esta información se asevera con los resultados generados por la encuesta (Ver Anexo B), en los que las necesidades identificadas por los empleados son: mascarillas (equipo de seguridad ocupacional) y partes de maquinarias.

3.1.2.4.3 Proceso de reclutamiento

Con respecto al proceso de reclutamiento la empresa posee un proceso simple y ambiguo para realizarlo, ya que se coloca anuncios en el periódico sobre el requerimiento de personal sin más detalle. Por este motivo el proceso de selección tampoco es tan complejo ya que los aspirantes se presentan en las

puertas de la fábrica, se reciben los papeles de cada aspirante (curriculum, cédula, récord policial y certificados de lugares donde trabajo últimamente); se les realiza una pequeña prueba de acuerdo al área de trabajo, y la supervisora será la encargada de determinar si el aspirante es correcto o no para la función que desempeñara; si es correcto su desempeño se le informara todo acerca del trabajo a desempeñar caso contrario se les agradecerá.

Con este proceso la empresa está expuesta a que los aspirantes que eligió no decidan quedarse y tendrán que seguir con la selección del personal.

3.1.2.4.4 Ambiente laboral

En general, que el ambiente laboral en YAZMON es satisfactorio, se considera amigable y el trato directo con los propietarios es adecuado. Sin embargo dentro de los resultados de la encuesta (Ver Anexo B) podemos concluir que el ambiente laboral apreciado por los empleados no es totalmente agradable, por motivo de la baja relación y la falta de colaboración entre empleados.

Conclusiones del Componente de Personal:

Fortaleza 7: La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.

Fortaleza 8: Existen programas de incentivos al personal.

Fortaleza 9: Baja rotación de empleados.

Fortaleza 10: Relaciones con el personal, reguladas con las leyes correspondientes.

Debilidades 8: Percepción negativa de los trabajadores sobre la gestión de recursos humanos.

Debilidades 9: No existen capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.

Debilidades 10: Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial.

Debilidades 11: Baja relación entre compañeros de trabajo.

Debilidades 12: Falta personal desde el punto de vista cuantitativo, con la calificación adecuada.

3.1.2.5 Componente Producción

Para el componente de Producción se considera varios elementos, dentro de los cuales se destacan, el proceso de producción en sí, la tecnología e infraestructura utilizada, el manejo de los productos y proveedores.

3.1.2.5.1 Proceso de producción

En lo que refiere a producción dentro de la empresa se han considerado fallas debido a la falta de supervisión en las áreas de control, se conoce que para poder cumplir con la demanda la empresa YAZMON ha tenido que trabajar y pagar horas extras a sus empleados, siendo necesario determinar tiempos de ejecución para cada uno de los procesos productivos.

Otra de las fallas que se pudo obtener es que de un proceso a otro se forman cuellos de botella por lo que los empleados, pierden tiempo o son designados para realizar otras actividades, esto se debe en gran medida a la falta de designación de responsabilidad y a la ausencia de indicadores, control y estandarización de actividades productivas, tomadas en consideración en el punto 3.1.2.4.2 Herramientas de Gestión.

A continuación, mediante la Figura 31 – Proceso general de producción, se define el proceso general que sigue la materia prima hasta convertirse en un producto listo para la venta. En este se engloba, de manera general, las actividades a realizarse para todas las prendas, desde la adquisición y almacenamiento de la materia prima. (En el proceso específico de elaboración de cada producto, se eliminarán o aumentarán actividades según sea necesario).

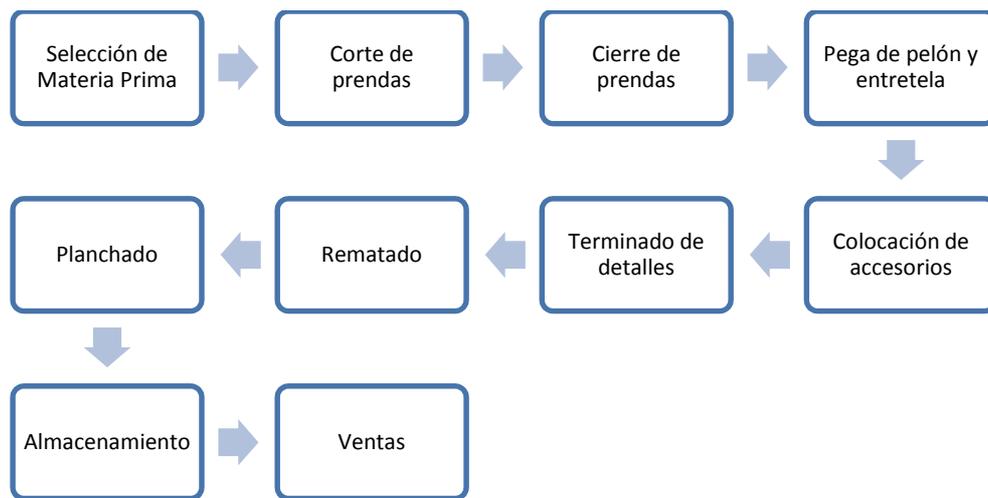


Figura 30 – Proceso general de producción
Elaborado por: Autores

3.1.2.5.2 Tecnología e infraestructura

Según datos proporcionados, YAZMON utiliza tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones como: GERBER. Si bien son buenas tecnologías, no se ha considerado el uso de estas en lo referente a diseño, corte o disminución de desperdicios.

Por todo esto podemos decir que si bien la tecnología no es deficiente, la maquinaria necesita mayor grado de mantenimiento, al igual que la infraestructura, debido a que los propietarios indican que para algunas fechas del año, esta es muy limitada.

3.1.2.5.3 Productos

Los productos que son resultado del proceso operativo, se encuentran descritos en el punto 1.1.4 Productos ofertados del presente proyecto, los cuales, según observaciones realizadas, se puede determinar que la variedad que maneja YAZMON es reducida, en comparación con algunas de las empresas de la competencia.

Aunque se debe resaltar que la empresa posee una gran ventaja, la cual es el precio de sus productos que son bastante competitivos y accesibles para el mercado al que se dirige.

3.1.2.5.4 Proveedores de materia prima

Otro de los puntos que se pudo determinar dentro del proceso productivo es la adquisición de la materia prima, donde YAZMON posee bien definidos sus proveedores, los cuales podrán ser elegidos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En general la relación mantenida con los proveedores es buena y aceptable por lo que las condiciones de entrega, los tiempos y calidad de la materia prima se puede considerar una fortaleza de la empresa.

Conclusiones del Componente de Producción:

Fortaleza 11: Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.

Fortaleza 12: Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.

Fortaleza 13: Elabora productos dirigidos a un segmento de mercado bien definido.

Fortaleza 14: Cumplimiento a tiempo de obligaciones con proveedores y empleados.

Fortaleza 15: Existe buena relación y manejo de sus proveedores.

Debilidades 13: Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.

Debilidades 14: Poca inversión en programas de diseño.

Debilidades 15: Se cuenta con una cartera de productos muy reducida al área solo femenina.

3.1.3 ANÁLISIS FODA

Para el análisis FODA se consideró los resultados obtenidos del Análisis de Situación de la Empresa, tanto Interno como externo; además de sugerencias realizadas por los dueños de la organización y perspectivas realizadas por los ejecutores de este proyecto.

Fortalezas:

1. La empresa cuenta con asesoría legal y contable.
2. Ambiente familiar de trabajo influenciado por la confianza y apertura de dialogo con los empleados.
3. Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado a un mismo segmento.
4. Capacitación del personal de ventas en atención al cliente.
5. Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.
6. Se cuenta con capital de trabajo necesario.
7. La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.
8. Existen programas de incentivos al personal.
9. Baja rotación de empleados.
10. Relaciones con el personal, reguladas con las leyes correspondientes.
11. Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.
12. Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.
13. Elabora productos dirigidos a un segmento de mercado bien definido.
14. Cumplimiento a tiempo de obligaciones con proveedores y empleados.
15. Existe buena relación y manejo de sus proveedores.

Oportunidades:

1. Moneda con aceptación y valorada a nivel mundial, disminuye riesgos de transacciones internacionales.

2. La mayor parte de la población se encuentra en edad económicamente activa, que incrementa la demanda de manufactura.
3. Crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.
4. Personas de renta media-baja busca vestir con producción nacional e internacional de bajos precios.
5. El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.
6. La propensión de compra del sector femenino de mediana y tercera edad es mayor a la de los varones.
7. El sector textil es en segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea.
8. Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.
9. La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.
10. Existen políticas de gobierno fomentan la producción nacional.
11. Volumen no elevado de producción de los emprendimientos.
12. Posibilidades de expansión a mercados internacionales.
13. Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.
14. Productos sustitutos enfocados a diferentes segmentos de mercado con gustos y formas de vida diferentes.
15. Cumplimiento de las especificaciones de entrega de materia prima por parte de los proveedores.
16. Proveedores con atención personalizada a la empresa.
17. Gran cantidad de proveedores para el sector, con alternativas de selección.
18. Proveedores que se distinguen por materia prima de calidad con exclusividad de sus productos.

Debilidades:

1. Falta de aplicación de herramientas de productividad y calidad para una mejora continua.
2. Carencia de un sistema informático, que contenga todos los subsistemas para la gestión de bases de datos de forma integrada.
3. No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión
4. Concentración de responsabilidades en los propietarios por ser negocio familiar.
5. Los objetivos y metas de la empresa no son debidamente comunicados.
6. No existe un plan de marketing.
7. No se cuenta con página web.
8. Percepción negativa de los trabajadores sobre la gestión de recursos humanos.
9. No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.
10. Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial.
11. Baja relación entre compañeros de trabajo.
12. Falta personal desde el punto de vista cuantitativo, con la calificación adecuada.
13. Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.
14. Poca inversión en programas de diseño.
15. Se cuenta con una cartera de productos muy reducida al área solo femenina.
16. Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.

Amenazas:

1. Distribución de la renta desigual, concentrada en las ciudades más grandes.
2. Gran parte de la población, con su salario no alcanza a cubrir sus necesidades básicas.
3. Inflación de precios variable, afecta poder de adquisición de la población.

4. Gran diversidad de culturas con diferentes gustos y formas de vestir.
5. Poca cantidad de personas jóvenes laborando en el sector.
6. Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.
7. La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.
8. Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.
9. Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas
10. Poca desarrollo en tecnología para la confección de prendas de vestir.
11. Tecnología fuera del alcance de microempresas.
12. Dificultades de la industria para automatizar procesos, utilizando maquinaria y sistemas técnicos, debido a su complejidad y variabilidad.
13. Competidores cercanos enfocados en el mismo segmento de mercado.
14. Inexistencia de barreras de entrada y/o salida para nuevos competidores.
15. Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.
16. Alto poder de negociación de los consumidores, por gran cantidad de oferta de prendas de vestir.
17. Consumidores con gustos específicos que difícilmente son modificables.

3.1.3.1 Selección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para la selección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que intervendrán en las matrices EFE y EFI, se solicitó la participación de los propietarios que son 4, del supervisor de ventas y de producción; cada uno de ellos, bajo su criterio elegirán de la lista de factores, las más representativas, que dentro de la votación total posean al menos 4 votos, la mitad más un voto.

Este método ha sido seleccionado debido al conocimiento del personal a cerca del sector y en general de la industria, que proveerá de precisión en la elección y la realización de las estrategias.

Fortalezas

Tabla 18 – Matriz de selección de Fortalezas

No.	PROPUESTA DE FORTALEZAS	EQUIPO EVALUADOR						TOTAL VOTOS	SELEC.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6		
1	La empresa cuenta con asesoría legal y contable.		1					1	
2	Ambiente familiar de trabajo influenciado por la confianza y apertura de diálogo con los empleados.	1	1		1			3	
3	Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado a un mismo segmento.	1	1	1	1			4	4
4	Capacitación del personal de ventas en atención al cliente.			1	1	1		3	
5	Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.	1	1		1	1	1	5	3
6	Se cuenta con capital de trabajo necesario.	1		1		1	1	4	7
7	La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.	1	1	1	1	1	1	6	1
8	Existen programas de incentivos al personal.	1				1	1	3	
9	Baja rotación de empleados.	1	1		1			3	
10	Relaciones con el personal, reguladas con las leyes correspondientes.		1			1		2	
11	Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.	1	1	1	1			4	5
12	Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.	1	1	1	1	1		5	2
13	Elabora productos dirigidos a un segmento de mercado bien definido.		1			1		2	
14	Cumplimiento a tiempo de obligaciones con proveedores y empleados.	1		1			1	3	
15	Existe buena relación y manejo de sus proveedores.	1	1	1	1			4	6

Elaborado por: Autores

Las siete fortalezas seleccionadas son:

- F1.** La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.
- F2.** Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.
- F3.** Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.
- F4.** Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado en un mismo segmento.
- F5.** Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.
- F6.** Existe buena relación y manejo de sus proveedores.

F7. Se cuenta con capital de trabajo necesario.

Oportunidades

Tabla 19 – Matriz de selección de Oportunidades

No.	PROPUESTA DE OPORTUNIDADES	EQUIPO EVALUADOR						TOTAL VOTOS	SELEC.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6		
1	Moneda con aceptación y valorada a nivel mundial, disminuye riesgos de transacciones internacionales.	1		1				2	
2	La mayor parte de la población se encuentra en edad económicamente activa, que incrementa la demanda de manufactura.	1					1	2	
3	Crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.	1	1	1			1	4	3
4	Personas de renta media-baja busca vestir con producción nacional e internacional de bajos precios.			1	1			2	
5	El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.	1		1	1	1		4	4
6	La propensión de compra del sector femenino de mediana y tercera edad es mayor a la de los varones.		1			1		2	
7	El sector textil es en segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea.		1	1			1	3	
8	Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.	1	1		1		1	4	6
9	La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.	1	1	1		1	1	5	1
10	Existen políticas de gobierno fomentan la producción nacional.		1			1	1	3	
11	Volumen no elevado de producción de los emprendimientos.	1		1				2	
12	Posibilidades de expansión a mercados internacionales.	1	1	1	1	1		5	2
13	Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.		1	1	1		1	4	5
14	Productos sustitutos enfocados a diferentes segmentos de mercado con gustos y formas de vida diferentes.	1				1		2	
15	Cumplimiento de las especificaciones de entrega de materia prima por parte de los proveedores.	1		1	1			3	
16	Proveedores con atención personalizada a la empresa.			1			1	2	
17	Gran cantidad de proveedores para el sector, con alternativas de selección.		1		1		1	3	
18	Proveedores que se distinguen por materia prima de calidad con exclusividad de sus productos.	1		1			1	3	

Elaborado por: Autores

Las seis oportunidades seleccionadas son:

- O1.** La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.
- O2.** Posibilidades de expansión a mercados internacionales.
- O3.** Poco más de la mitad de la población económicamente activa son mujeres, por lo que existe un crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.

- O4.** El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.
- O5.** Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.
- O6.** Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.

Debilidades

Tabla 20 – Matriz de selección de Debilidades

PROPUESTA DE DEBILIDADES		EQUIPO EVALUADOR						TOTAL VOTOS	SELEC.
No.	DEBILIDADES	E1	E2	E3	E4	E5	E6		
1	Falta de aplicación de herramientas de productividad y calidad para una mejora continua.	1		1	1			3	
2	Carencia de un sistema informático, que contenga todos los subsistemas para la gestión de bases de datos de forma integrada.		1		1	1		3	
3	No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión	1	1	1	1	1	1	6	2
4	Concentración de responsabilidades en los propietarios por ser negocio familiar.	1		1				2	
5	Los objetivos y metas de la empresa no son debidamente comunicados.		1	1		1		3	
6	No existe un plan de marketing.	1	1		1	1	1	5	3
7	No se cuenta con página web.		1			2		3	
8	Percepción negativa de los trabajadores sobre la gestión de recursos humanos.	1	1					2	
9	No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.	1	1	1	1	1	1	6	1
10	Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial.	1	1	1	1	1		5	4
11	Baja relación entre compañeros de trabajo.	1	1		1			3	
12	Falta personal desde el punto de vista cuantitativo, con la calificación adecuada.	1	1		1			3	
13	Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.			1	1	1	1	4	6
14	Poca inversión en programas de diseño.	1	1	1		1		4	7
15	Se cuenta con una cartera de productos muy reducida al área solo femenina.			1		1	1	3	
16	Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.	1		1	1	1	1	5	5

Elaborado por: Autores

Las siete debilidades seleccionadas son:

- D1.** No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.

- D2.** No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión.
- D3.** No existe un plan de marketing.
- D4.** Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial
- D5.** Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.
- D6.** Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.
- D7.** Poca inversión en programas de diseño.

Amenazas

Tabla 21 – Matriz de selección de Amenazas

No.	PROPUESTA DE AMENAZAS AMENAZAS	EQUIPO EVALUADOR						TOTAL VOTOS	SELEC.
		E1	E2	E3	E4	E5	E6		
1	Distribución de la renta desigual, concentrada en las ciudades más grandes.	1						1	
3	Gran parte de la población, con su salario no alcanza a cubrir sus necesidades básicas.			1		1		2	
2	Inflación de precios variable, afecta poder de adquisición de la población.			1	1		1	3	
4	Gran diversidad de culturas con diferentes gustos y formas de vestir.	1		1			1	3	
5	Poca cantidad de personas jóvenes laborando en el sector.		1		1		1	3	
6	Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.	1	1		1	1		4	4
7	La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.	1	1	1	1		1	5	1
8	Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.		1	1	1	1		4	5
9	Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas	1		1	1	1	1	5	2
10	Poco desarrollo en tecnología para la confección de prendas de vestir.			1			1	2	
11	Tecnología fuera del alcance de microempresas.	1	1	1	1		1	5	3
12	Dificultades de la industria para automatizar procesos, utilizando maquinaria y sistemas técnicos, debido a su complejidad y variabilidad.			1		1	1	3	
13	Competidores cercanos enfocados en el mismo segmento de mercado.	1	1		1			3	
14	Inexistencia de barreras de entrada y/o salida para nuevos competidores.		1		1	1		3	
15	Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.	1		1	1	1		4	6
16	Alto poder de negociación de los consumidores, por gran cantidad de oferta de prendas de vestir.		1	1				2	
17	Consumidores con gustos específicos que difícilmente son modificables.	1				1		2	

Elaborado por: Autores

De la matriz de selección se han obtenido las siguientes amenazas:

- A1.** La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.
- A2.** Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas
- A3.** Tecnología fuera del alcance de microempresas.
- A4.** Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.
- A5.** Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.
- A6.** Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.

3.2 ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la elaboración de la planificación estratégica se considerará el modelo propuesto por Samuel Certo, las etapas de Planificación estratégica, en las que luego del análisis ambiental, se establece la dirección organizativa y la formulación de las estrategias.

3.2.1 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

Para establecer una dirección organizativa en YAZMON se ha realizado visitas a la empresa, efectuando entrevistas a los dueños, las mismas que se han basado en preguntas y respuestas puntuales, pudiendo determinar los elementos del direccionamiento, como los son: misión, visión, objetivos, políticas y valores.

3.2.1.1 Misión

Para establecer la misión se ha considerado las siguientes preguntas, que se relacionan con los elementos que debe contener esta declaración; estos cuestionamientos han sido realizados a los propietarios y administradores del

negocio, con el fin de que se determine de forma real la razón de ser de YAZMON.

Tabla 22 – Componentes de la misión

Elemento	Pregunta	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Mujeres ecuatorianas de 15 años en adelante, que gusten de la moda casual.
Productos / Servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Diseño y fabricación de ropa casual/formal femenina.
Mercados	¿Dónde se concentran los mercados en los que compite la empresa?	Principalmente en la ciudad de Quito a mayoristas, minoristas y consumidores finales. En otras ciudades en menores cantidades.
Tecnología	¿Es la tecnología de interés primordial de la empresa?	Procuramos que la infraestructura y la tecnología que usa la empresa sean apropiadas.
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Lo que busca la empresa es crecer el negocio, incrementando la rentabilidad y beneficio, manteniendo un producto de calidad a precios moderados.
Filosofía	¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa?	Honestidad, responsabilidad, eficiencia, compromiso, puntualidad y amabilidad.
Concepto de sí misma	¿Cuál es su principal ventaja competitiva o de diferenciación?	Los productos se caracterizan por tener los mejores precios, con materiales de calidad y óptimos acabados, hechos en Ecuador.
Interés por los empleados	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Los empleados son el factor vital de la empresa, por lo que YAZMON se preocupa en entregar bienestar personal y un ambiente de trabajo adecuado a sus necesidades.

Elaborado por: Autores

De las respuestas a las anteriores preguntas se pudo obtener la siguiente misión para la empresa YAZMON:

“Somos una empresa que diseña y confecciona prendas de vestir casuales para la mujer ecuatoriana, con un talento humano comprometido y de alto desempeño, que trabaja con honestidad y responsabilidad, para garantizar calidad y precios competitivos a nuestros clientes.”

3.2.1.2 Visión

Al igual que la misión, la visión se estableció mediante la determinación inicial de sus elementos y las respuestas de los propietarios hacia las preguntas realizadas con relación a estos.

Para iniciar con el proceso, se aclaró lo que significaba la visión y se respondió inicialmente las preguntas ¿Que quieren de su empresa a futuro? ¿Y cómo ven su negocio después de unos años?

A las preguntas planteadas adicionalmente, se ha obtenido las siguientes respuestas:

Tabla 23 – Componentes de la Visión

Elemento	Pregunta	Respuesta
Horizonte de tiempo	¿En que tiempo lograremos la idea de negocio futura?	Considerando que obtener posicionamiento y reconocimiento del mercado es complejo aspiramos obtenerlos en los próximos 5 años.
Posicionamiento en el mercado	¿A dónde de queremos llegar?	Posicionar la marca y la empresa en el mercado, y expandirla a mercados internacionales cercanos.
Principios organizacionales	¿Cuáles son los principios bajo los cuáles la empresa operará en el futuro?	Calidad y eficiencia en productos y atención a clientes, trabajo en equipo, innovación, responsabilidad y dedicación.
Negocio	¿Qué deseamos hacer en el futuro?	Incrementar la línea de productos e innovar nuestros diseños.
Clientes	¿A quién deseamos servir?	Nuestros productos continuarán su enfoque en la mujer que guste de la moda casual.
Recursos	¿Qué recursos emplearemos?	El recurso humano siempre será lo primordial para la empresa, pero se la tecnología a la vanguardia, incrementando la capacidad en planta.

Elaborado por: Autores

“Para el 2015, ser una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano que trabaje bajo lineamientos estratégicos establecidos y procesos productivos estandarizados, liderando nuevas tendencias de moda, para penetrar en mercados internacionales.”

3.2.1.3 Objetivos

Para la descripción de los objetivos se ha considerado los beneficios del sector y, los que posee la empresa, las tendencias del entorno, que pudieran influir en las actividades operativas de la empresa, es decir se ha tomado en cuenta los resultados del análisis de situación de YAZMON.

Los objetivos también se han basado en las perspectivas de los propietarios y del personal que labora dentro de las instalaciones, de acuerdo a opiniones recibidas, contrastando siempre los beneficios para la empresa con los objetivos personales y operativos de cada uno de los operarios y áreas de la empresa.

Las características que deben reflejarse en los objetivos se han contemplado para su descripción y redacción, considerando la importancia de que todos los empleados sientan conformidad y apoyen de una forma clara y activa al cumplimiento de éstos. (Medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes)

Así mismo para poder entender de una mejor manera los objetivos se han considerado la división en:

- Objetivos Corporativos: Crecimiento, Rentabilidad y Desarrollo. (A Largo Plazo)
- Objetivos a Corto Plazo o Anuales

Objetivos Corporativos Crecimiento

OC1. Incrementar la capacidad de la empresa tanto en infraestructura, como en recurso humano para expandir nuestra cartera de productos y abarcar un mayor mercado.

OC2. Generar procesos de mejoramiento continuo que acerquen a la organización a elevar su participación en el mercado.

Objetivos Corporativos Rentabilidad

OC3. Conseguir de los productos vendidos los mayores beneficios posibles minorando costos y mejorando la calidad.

OC4. Aumentar el margen de maniobrabilidad del precio para lograr una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Objetivos Corporativos Desarrollo

OC5. Innovar nuestra tecnología y nuestros productos, y capacitar al personal constantemente.

OC6. Satisfacer las necesidades de la demanda de ropa femenina, distribuyéndolos de manera eficaz y brindando atención personalizada al cliente

OC7. Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.

Objetivos a Corto Plazo

O1. Incrementar en un 20% las utilidades registradas anualmente.

O2. Reducción del 20% del total de inventarios de materia prima y productos terminados para fin de año.

O3. Incrementar en un 20% las ventas en el mercado.

O4. Realizar una mejora tecnológica y de conocimientos para incrementar la eficiencia de los procesos productivos y de gestión.

O5. Dar a conocer la marca YAZMON a los consumidores, para posicionarla en el mercado.

O6. Innovar diseños e incorporar características que incrementen el grado de aceptabilidad de los productos YAZMON.

O7. Explorar en nuevos segmentos de mercado manteniendo el enfoque a la mujer ecuatoriana.

3.2.1.4 Políticas

Para el establecimiento de las políticas se consideró cada una de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, los objetivos que quieren ser alcanzados y referencias de los propietarios, quienes en una entrevista realizada proporcionaron una idea clara de lo que se sigue para mantener un ambiente laboral adecuado.

Además se tomó en cuenta la claridad que deben reflejar las políticas para su interpretación y conocimiento del personal, que deben ser motivantes, acordes a los objetivos y flexibles para su posterior aplicación.

En base a lo mencionado anteriormente pudimos obtener las siguientes políticas:

- Realizar todo trabajo con excelencia, operando de manera eficiente y con calidad humana.
- Proporcionar productos sin defecto, siempre a tiempo.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Nuestros clientes son lo más importante.
- Toda actividad tiene un responsable
- Nuestros diseños siempre están a la vanguardia de la moda femenina.
- Brindar un trato justo, equitativo y con esmero a clientes y empleados.
- Hacer de nuestra empresa un lugar agradable para trabajar, comunicándonos abiertamente y con honestidad.
- Trabajar basados en el código de ética del empresario asumiendo compromisos con el estado, la sociedad, empleados y el medio ambiente.

3.2.1.5 Valores

Para el establecimiento de los valores, se ha considerado netamente el razonamiento de los propietarios y personal productivo, los principales involucrados en el cumplimiento de estos; se pudo comprobar y confirmar algunos de estos valores, mediante las visitas realizadas a la fábrica y a los locales comerciales.

Algunos de los valores han sido relacionados a las políticas a través de las cuáles se maneja la empresa, por lo tanto han sido escritos con su respectivo razonamiento y con palabras fáciles de comprender:

1. Puntualidad: Fomentar en los empleados la precisión y diligencia en la entrega de los resultados y proporcionar a los clientes el producto en el momento solicitado.
2. Respeto: Valorar a todas las personas involucradas en la empresa, practicando un trato justo.
3. Compromiso: Involucrar a los trabajadores en las actividades de las cuales son responsables.
4. Amabilidad: Crear un ambiente amigable, respetuoso y servicial, que provoque en el personal bienestar y en los clientes fidelidad, otorgando un servicio de calidad.
5. Responsabilidad: Generar un alto nivel de desempeño en la entrega de resultados y cumplimiento de las tareas asignadas.
6. Creatividad: Fomentar la ideología de crear cosas innovadoras, entregando a los consumidores, prendas de vestir con un toque especial.
7. Motivación: Mantener motivado al personal para conseguir los mejores resultados y un ambiente agradable.
8. Unidad: Apoyar y cooperar en la solución de problemas dentro de la empresa.
9. Equidad: Mantener un trato igualitario entre compañeros y potenciales clientes de la empresa.

3.2.2 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Dentro de la Formulación de las estrategias se ha considerado la metodología de Fred David establecida en su Libro Conceptos de la Administración Estratégica, donde la formulación se divide en tres etapas:

Etapas 1: Etapa de los Insumos

Etapas 2: Etapa de la adecuación

Etapa 3: Etapa de la decisión

Además de considerar éstas etapas, en un inicio se realizará un análisis FODA, que servirá de punto de partida para dar ejecución a la metodología elegida.

3.2.2.1 Etapa 1: De los insumos

En la etapa de los insumos se considerarán las matrices EFE, EFI, MPC, donde se distinguirán los factores y las valoraciones, que serán necesarios para la elaboración de las estrategias.

3.2.2.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para la elaboración de la matriz EFE se consideraron las Oportunidades y Amenazas seleccionadas, asignándoles un peso de 0.0 (no importante) a 1.0 (Muy Importante); además del peso asignado, se calificará a los factores de 1 a 4, donde 4 = superior, 3 = superior a la media, 2 = media y 1 = mala. Una vez multiplicados los pesos, podremos obtener una consideración relacionada a los factores externos de la empresa.

La puntuación ponderada más alta que puede alcanzar una matriz EFE es de 4,00 y la más baja es de 1,00; siendo la puntuación promedio igual a 2,50.

Los datos registrados en la matriz, pesos y calificaciones, han sido registrados, considerando los criterios y experiencias de los propietarios, relacionados a los conocimientos y el análisis realizado del sector.

Los resultados que se obtengan de la formulación de ésta matriz, proporcionarán información acerca de que si las estrategias aplicadas para la actualidad están aprovechando las oportunidades.

Tabla 24 – Matriz EFE - YAZMON

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.	0,08	3	0,24
O2	Posibilidades de expansión a mercados internacionales.	0,09	1	0,09
O3	Poco más de la mitad de la población económicamente activa son mujeres, por lo que existe un crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.	0,08	3	0,24
O4	El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.	0,07	4	0,28
O5	Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.	0,11	1	0,11
O6	Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.	0,11	4	0,44
AMENAZAS				
A1	La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.	0,11	3	0,33
A2	Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas	0,09	3	0,27
A3	Tecnología fuera del alcance de microempresas.	0,06	2	0,12
A4	Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.	0,05	1	0,05
A5	Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.	0,08	3	0,24
A6	Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.	0,07	2	0,14
TOTAL		1		2,55

Elaborado por: Autores

La matriz EFE de YAZMON dio como resultado un total ponderado de 2,55. Valor sobre el promedio, de lo que se puede apreciar que la empresa no aprovecha en un 100% las oportunidades, tampoco minimiza los efectos de las amenazas, esto implica que se deben generar y aplicar estrategias que ayuden a aprovechar las ventajas que genera el ambiente externo.

3.2.2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Al igual que la matriz EFE las Fortalezas y Debilidades usadas para la realización de ésta, han sido el resultado de la selección del análisis FODA. Igualmente se ha asignado un peso a cada uno de éstos factores, entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). Para la calificación se ha dado valores de 1 a la debilidad

mayor o 2 para una debilidad; para el caso de las fortalezas se ha calificado con 3 para la menor o 4 para una mayor.

Tabla 25 – Matriz EFI - YAZMON

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS				
F1	La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.	0,1	4	0,4
F2	Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.	0,09	3	0,27
F3	Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.	0,06	4	0,24
F4	Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado en un mismo segmento.	0,05	3	0,15
F5	Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.	0,06	4	0,24
F6	Existe buena relación y manejo de sus proveedores.	0,07	4	0,28
F7	Se cuenta con capital de trabajo necesario.	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
D1	No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.	0,08	1	0,08
D2	No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión.	0,07	1	0,07
D3	No existe un plan de marketing.	0,07	2	0,14
D4	Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial.	0,06	1	0,06
D5	Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.	0,08	2	0,16
D6	Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.	0,06	2	0,12
D7	Poca inversión en programas de diseño.	0,05	2	0,1
TOTAL		1,00		2,71

Elaborado por: Autores

La matriz EFI de YAZMON dio como resultado un total ponderado de 2,71. Valor sobre el promedio, de lo que se puede apreciar que la empresa mantiene internamente una posición fuerte, aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Aunque como el valor obtenido no se considera totalmente efectivo, por lo que se necesitan estrategias que potencien las posiciones positivas de YAZMON.

3.2.2.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo ha sido realizada, comparando a YAZMON con los competidores más cercanos encontrados, Milton's, Susy's y Henry's, que se

encuentran ubicados en zonas cercanas, enfocados al mismo segmento de mercado. Para ello se han determinado 12 factores de éxito que son: la participación en el mercado, la competitividad de precios, la posición financiera, calidad en el producto, lealtad del cliente, servicio al cliente, superioridad tecnológica, relaciones con proveedores, efectividad publicitaria, experiencia, gama de productos y personal especializado.

Para el peso que se le puso a cada uno de los factores se consideró la influencia de estos en las actividades que realizan las empresas, dando un total de 1.00. La calificación fue asentada en base a observaciones realizadas a los comercios de cada una de las empresas, además de los conocimientos obtenidos por los propietarios de YAZMON, esta valoración fue dada en valores entre 1 y 4; 1 cuando existe una debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fuerza menor, 4 fuerza mayor.

Tabla 26 – Matriz MPC - YAZMON

Factores críticos para el éxito	Peso	YAZMON		MILTON'S		SUSY'S		HENRY'S	
		Calif	Peso Pond.	Calif	Peso Pond.	Calif	Peso Pond.	Calif	Peso Pond.
Participación en el mercado	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Competitividad de precios	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,30	3	0,3
Posición Financiera	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Calidad del producto	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,40	2	0,2
Lealtad del cliente	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Servicio al cliente	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Superioridad tecnológica	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Relación con proveedores	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Efectividad Publicitaria	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Experiencia	0,07	4	0,28	4	0,28	1	0,07	1	0,07
Gama de productos	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	3	0,24
Personal especializado	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27
TOTAL	1,00		2,86		3,34		2,40		2,13

Elaborado por: Autores

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo observamos que Milton's el competidor número 1 es el que sobresale dentro de este estudio, pero no quiere decir que es el más fuerte o sea mejor que YAZMON; con dichos resultados solo debemos enfocarnos en los puntos más

fuerzas de nuestros competidores para poder igualarlos o superarlos. Por ejemplo YAZMON, debería invertir en tener más tecnología de punta, en capacitar al trabajador dentro de su área de labor, y de esta manera se mejorará la calidad del producto.

3.2.2.2 Etapa 2: De la adecuación

En la etapa de la adecuación se elaboró las estrategias conforme a los resultados obtenidos en la Etapa 1, y además acorde a la situación actual de la empresa; para ello se realizaron las matrices: FODA, PEYEA, IE (Matriz Interna-Externa) y MGE (Matriz de la Gran Estrategia).

3.2.2.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para la elaboración de la matriz FODA, se han considerado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas obtenidas luego de la selección de las más representativas para la empresa. Para la obtención de estrategias se ha procedido a relacionar en cada uno de los cuadrantes, Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades, Debilidades y Amenazas; dividiendo a las estrategias:

- Estrategias FO – Estrategias Ofensivas
- Estrategias FA – Estrategias de Orientación
- Estrategias DO – Estrategias Defensivas
- Estrategias DA – Estrategias de Supervivencia

Además de identificar este tipo de estrategias; para cada una obtenida se le ha designado una clasificación, según el tipo de estrategias registradas en el Marco Teórico.

Estrategias FO:

FO1. Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia. – *Liderazgo en Costos*

- FO2.** Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado. – *Diversificación Concéntrica*
- FO3.** Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito. – *Desarrollo de mercado*
- FO4.** Adquirir tecnología para minimizar el desperdicio en la etapa de corte de piezas. – *Integración hacia adelante*

Estrategias FA:

- FA1.** Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas. – *Integración hacia atrás*
- FA2.** Incorporar a la marca de YAZMON, la etiqueta HECHO EN ECUADOR. – *Desarrollo de producto*
- FA3.** Realizar contactos con mayoristas de países fronterizos, con el fin de expandirse internacionalmente. – *Desarrollo de mercado*

Estrategias DO:

- DO1.** Aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing. – *Penetración de mercado, Integración hacia adelante.*
- DO2.** Realización y supervisión de programas de capacitación para todas las áreas de la empresa. – *Integración hacia adelante*
- DO3.** Hacer revisiones periódicas de inventario. – *Integración hacia adelante*
- DO4.** Incorporar programas de gestión y diseño, mejorando eficiencia e incluyendo el servicio de diseños a la medida y a gusto del cliente. – *Integración hacia adelante, Desarrollo de producto.*

Estrategias DA:

- DA1.** Crear alianzas para incrementar ventas, con grandes tiendas de ropa a nivel nacional. – *Riesgo Compartido*

Tabla 27 – Matriz FODA – YAZMON

FORTALEZAS		DEBILIDADES
<p>F1. La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.</p> <p>F2. Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.</p> <p>F3. Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.</p> <p>F4. Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado en un mismo segmento.</p> <p>F5. Utilización de tecnologías avanzadas de manufactura en los diferentes procesos de transformación de la producción textil y de confecciones.</p> <p>F6. Existe buena relación y manejo de sus proveedores.</p> <p>F7. Se cuenta con capital de trabajo necesario.</p>		<p>D1. No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.</p> <p>D2. No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión.</p> <p>D3. No existe un plan de marketing.</p> <p>D4. Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial.</p> <p>D5. Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.</p> <p>D6. Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.</p> <p>D7. Poca inversión en programas de diseño.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.</p> <p>O2. Posibilidades de expansión a mercados internacionales.</p> <p>O3. Poco más de la mitad de la población económicamente activa son mujeres, por lo que existe un crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.</p> <p>O4. El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.</p> <p>O5. Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.</p> <p>O6. Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.</p>	<p>F01. Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia. (F2, O1)</p> <p>F02. Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado. (F1, O3)</p> <p>F03. Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito. (F2, F9, O3, O4)</p> <p>F04. Adquirir tecnología para minimizar el desperdicio en la etapa de corte de piezas. (F6, F9, O5)</p>	<p>D01. Elaboración y aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing. (D2, D3, O2, O3)</p> <p>D02. Realización y supervisión de programas de capacitación para todas las áreas de la empresa. (D1, D4, O7)</p> <p>D03. Hacer revisiones periódicas de inventario. (D5, O1)</p> <p>D04. Incorporar programas de gestión y diseño, mejorando eficiencia e incluyendo el servicio de diseños a la medida y a gusto del cliente. (D7, O3, O7)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1. La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.</p> <p>A2. Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas.</p> <p>A3. Tecnología fuera del alcance de microempresas.</p> <p>A4. Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.</p> <p>A5. Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.</p> <p>A6. Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.</p>	<p>FA1. Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas. (F7, F9, A1, A3)</p> <p>FA2. Incorporar a la marca de YAZMON, la etiqueta HECHO EN ECUADOR. (F1, F2, A2, A4, A7)</p> <p>FA3. Realizar contactos con mayoristas de países fronterizos, con el fin de expandirse internacionalmente. (F2, F4, F5, F9, A4, A5, A7)</p>	<p>DA1. Crear alianzas para incrementar ventas, con grandes tiendas de ropa a nivel nacional. (D6, A5, A7)</p>

Elaborado por: Autores

3.2.2.2.2 La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA revelará cuál es la posición de la empresa dentro de la industria y cuales deberán ser las estrategias a seguir; para su elaboración se han considerado los factores internos de la empresa y externos de la industria, la calificación ha sido registrada en base a indicaciones propuestas en numeral 2.1.5.8 del Marco Teórico.

A continuación la realización de la matriz PEYEA de la empresa YAZMON:

Tabla 28- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)	CALIF	Estabilidad del Ambiente (EA)	CALIF
Capital de trabajo suficiente	6	Políticas de importación afectan a los costos	-1
Rendimiento positivo y creciente del negocio	4	Inexistencia de barreras de entrada y salida	-2
Pocas cuentas por cobrar	3	Gran cantidad de competidores	-2
Posibilidad de endeudamiento	3	Influencia externa en gustos y preferencias de la moda	-1
Alto grado de liquidez	4	Falta de tecnología para la producción efectiva	-3
SUMA	20	SUMA	-9
PROMEDIO	4	PROMEDIO	-1,8
Ventaja Competitiva (VC)	CALIF	Fuerza de la Industria (FI)	CALIF
Precios modicos de sus productos	-1	Crecimiento constante de la población femenina	5
Proveedores que cumplen con especificaciones de la empresa	-3	Gran cantidad de proveedores	4
Calificación artesanal y sus beneficios	-2	Gobierno incentiva la producción nacional	5
Servicio al cliente personalizado	-2	Incremento del PIB de la industria	6
Variedad de productos	-3		
Clientes satisfechos y leales	-2		
SUMA	-13	SUMA	20
PROMEDIO	-2,17	PROMEDIO	5
Promedio de EA = -1,8	Promedio de FI = 5	VECTOR DIRECCIONAL = (2,2; 1,83)	
Promedio de VC = -2,17	Promedio de FF = 4	X = VC + FI Y = EA + FF	

Elaborado por: Autores

De la matriz se pudieron obtener los siguientes resultados:

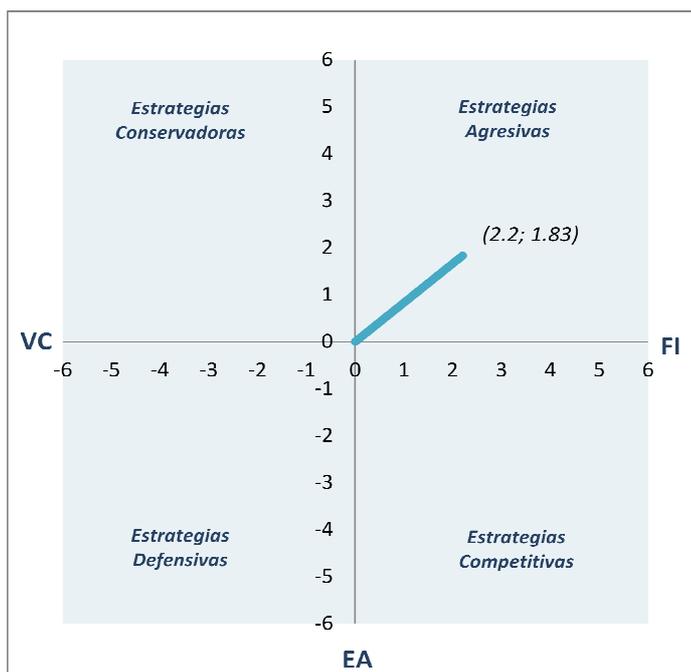


Figura 31 – Resultados Matriz PEYEA - YAZMON
Elaborado por: Autores

Las coordenadas del vector de la matriz PEYEA dan como resultado: 2,2 en el eje x y 1.83 en el eje y; por lo que nos ubicamos en el cuadrante superior derecho de las estrategias agresivas, donde se puede utilizar los siguientes tipos de estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores como estrategias viables.

3.2.2.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Para la elaboración de la matriz BCG, se ha considerado como producto de análisis a las prendas de vestir casuales de mujer; esta generalidad se ha apreciado, debido a que el plan estratégico a elaborarse es para toda la empresa, no específicamente para cada producto.

Dentro de los elementos de análisis, el índice de crecimiento de la industria es bastante alto, por el incremento constante de mercado femenino de prendas de vestir casuales; por otro lado la participación del producto en el mercado, se define como baja, debido al alto grado de competidores y al tamaño de YAZMON; estos datos se pueden concluir en base al análisis de situación actual de la empresa.

Acorde a la información antes mencionada podemos obtener una matriz BCG:



Figura 32 – Matriz BCG - YAZMON
Elaborado por: Autores

Por los datos obtenidos se puede concluir que los productos y/o la empresa en general, se encuentran en el cuadrante de las Incógnitas, donde los productos poseen gran crecimiento y poca participación de mercado; por lo cual es necesaria la aplicación de estrategias de crecimiento.

3.2.2.2.4 Matriz Interna-Externa (IE)

Para la elaboración de la matriz IE se han considerado los resultados de la matriz EFE que es de 2,55 y EFI de 2,71; estos valores han sido ubicados en el siguiente cuadro, teniendo como resultado lo siguiente:

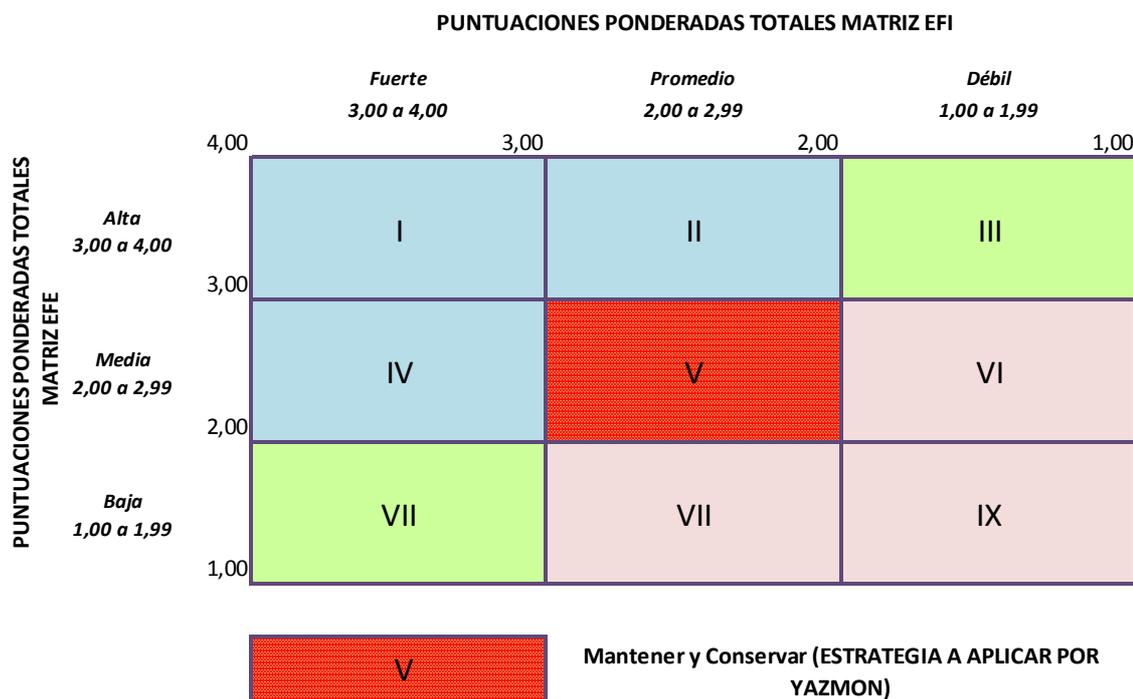


Figura 33 – Resultados Matriz IE - YAZMON
Elaborado por: Autores

De acuerdo a la matriz IE la empresa YAZMON se encuentra en el cuadrante V lo que nos indica que se utilizarán estrategias de conservar y mantener; teniendo así, para su aplicación la de penetración en el mercado y un desarrollo del producto.

3.2.2.2.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Según datos arrojados del análisis de situación de la empresa, podemos obtener que la industria de confección de prendas de vestir está en constante crecimiento, esto debido a políticas de gobierno que incentivan la producción nacional, y además del incremento constante de la demanda, que va ligada del crecimiento poblacional.

En lo que refiere a la empresa como tal, pudimos apreciar que si bien no posee un gran reconocimiento a nivel nacional, goza de gran aceptación por parte de su segmento de mercado y de igual manera frente a sus competidores directos se

ha notado el aprovechamiento de sus fortalezas, produciendo grandes ventajas competitivas.

Por todo esto podemos concluir que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante I. de la matriz, donde se deben aplicar las estrategias de: Desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

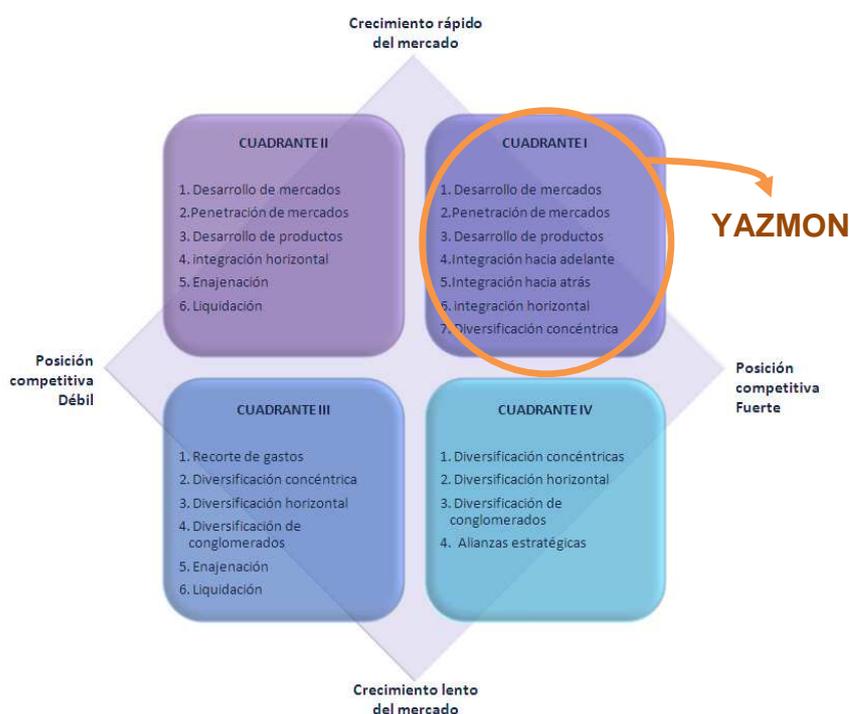


Figura 34 – Matriz MGE - YAZMON
Elaborado por: Autores

3.2.2.3 Etapa 3: De la decisión

En esta etapa se decidirá, priorizarán e identificarán cuales son las estrategias que se llevarán a cabo dentro de la empresa, para ello se determinará la matriz MCPE.

3.2.2.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La MCPE se ha determinado en base a las estrategias definidas en las matrices anteriormente especificadas, como se determina en el numeral 2.1.5.12 del Marco Teórico; el peso de cada factor se ha designado en base a la matriz EFE y EFI y su calificación se estableció mediante el atractivo de la estrategia para cada factor, con valores entre 1 y 4.

Tabla 29- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

FACT. CLAVE	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS																							
		FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DO4		DA1	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades																									
O1	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	0	0,00	0	0,00	1	0,08	3	0,24	3	0,24
O2	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	0	0,00	0	0,00	2	0,18	1	0,09
O3	0,08	0	0,00	4	0,32	4	0,32	1	0,08	0	0,00	1	0,08	2	0,16	4	0,32	0	0,00	1	0,08	4	0,32	3	0,24
O4	0,07	4	0,28	0	0,00	4	0,28	1	0,07	0	0,00	1	0,07	0	0,00	4	0,28	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,21
O5	0,11	3	0,33	0	0,00	2	0,22	4	0,44	4	0,44	0	0,00	2	0,22	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	0	0,00
O6	0,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,33	0	0,00	0	0,00	1	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22	3	0,33	0	0,00
Amenazas																									
A1	0,11	3	0,33	0	0,00	0	0,00	3	0,33	4	0,44	0	0,00	1	0,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,22
A2	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	0	0,00	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,18
A3	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0,24	3	0,18	0	0,00	0	0,00	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0,00
A4	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	2	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,05
A5	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,16
A6	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	0	0,00	0	0,00	3	0,21	0	0,00	3	0,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,14
Fortalezas																									
F1	0,1	0	0,00	3	0,30	3	0,30	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,30	4	0,40	0	0,00	1	0,10	0	0,00
F2	0,09	4	0,36	0	0,00	3	0,27	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,27	2	0,18	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,18
F3	0,06	0	0,00	0	0,00	2	0,12	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,18	1	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,18
F4	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,20	0	0,00	2	0,10	0	0,00	4	0,20	3	0,15	0	0,00	0	0,00	2	0,10	2	0,10
F5	0,06	1	0,06	3	0,18	0	0,00	3	0,18	0	0,00	0	0,00	1	0,06	0	0,00	0	0,00	2	0,12	3	0,18	0	0,00
F6	0,07	2	0,14	0	0,00	0	0,00	1	0,07	4	0,28	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,21	0	0,00	0	0,00
F7	0,1	1	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20	0	0,00	2	0,20	3	0,30	4	0,40	0	0,00
Debilidades																									
D1	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,08	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,16	4	0,32	1	0,08	2	0,16	0	0,00
D2	0,07	0	0,00	2	0,14	0	0,00	0	0,00	2	0,14	3	0,21	2	0,14	4	0,28	1	0,07	4	0,28	0	0,00	1	0,07
D3	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	0	0,00	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,21
D4	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,21	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	0	0,00
D5	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	1	0,08	0	0,00	2	0,16	0	0,00	0	0,00	4	0,32	0	0,00	2	0,16
D6	0,05	0	0,00	0	0,00	3	0,15	2	0,10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,10	0	0,00	0	0,00
D7	0,05	0	0,00	4	0,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,05	0	0,00	0	0,00	4	0,20	0	0,00
TOTAL		3,08		3,48		3,85		3,19		3,19		2,19		3,16		3,96		2,16		2,68		3,03		2,43	
PRIORIZACIÓN		7		3		2		4		5		11		6		1		12		10		8		9	

Elaborado por: Autores

Como resultado de la matriz se ha podido priorizar las estrategias, considerando las puntuaciones más altas.

1. Aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing.
2. Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito.
3. Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado.

4. Adquirir tecnología para minimizar el desperdicio en la etapa de corte de piezas.
5. Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas.
6. Realizar contactos con mayoristas de países fronterizos, con el fin de expandirse internacionalmente.
7. Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia.
8. Incorporar programas de gestión y diseño, mejorando eficiencia e incluyendo el servicio de diseños a la medida y a gusto del cliente.
9. Crear alianzas para incrementar ventas, con grandes tiendas de ropa a nivel nacional.
10. Hacer revisiones periódicas de inventario.
11. Incorporar a la marca de YAZMON, la etiqueta HECHO EN ECUADOR.
12. Realización y supervisión de programas de capacitación para todas las áreas de la empresa.

3.2.2.4 Priorización y selección de las estrategias

Para la selección y priorización de las estrategias se ha considerado la elaboración de la Matriz de Holmes, en la cual se ubicarán de forma vertical y horizontal, las estrategias obtenidas como resultado de la definición de las diferentes matrices. Para su elaboración se considerará la metodología descrita en el numeral 2.1.1.12 Matriz de priorización de Holmes, descrito en el Capítulo 2 Marco Teórico.

Los valores designados comparando cada uno de los factores, que para el caso son estrategias, fueron designados a criterio de los autores, manteniendo la concordancia entre ellos.

Tabla 30- Matriz de Priorización de Estrategias

Estrategias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Suma	%	Orden
1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0	8,5	11,8%	1
2	0	0,5	0	0,5	1	1	1	0,5	1	0	1	0,5	7	9,7%	4
3	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	7,5	10,4%	2
4	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	1	1	1	0,5	6	8,3%	8
5	0	0	0	1	0,5	1	0	0,5	1	1	0,5	1	6,5	9,0%	6
6	0	0	0	1	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	6	8,3%	9
7	0,5	0	0,5	1	1	0	0,5	0	1	1	1	0,5	7	9,7%	5
8	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	7,5	10,4%	3
9	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	2,5	3,5%	11
10	0,5	1	1	0	0	0,5	0	0	1	0,5	1	1	6,5	9,0%	7
11	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1,5	2,1%	12
12	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	5,5	7,6%	10
TOTAL													72	100,0%	

Elaborado por: Autores

Para la selección de las estrategias, luego de la priorización, hemos obtenido que, dentro de los 5 años de aplicación del Plan Estratégico, se pueda realizar las 6 estrategias más significativas a criterio de los autores.

Tabla 31- Selección de Estrategias

Estrategias	Orden	%	% Acum
1	1	11,8%	11,8%
3	2	10,4%	22,2%
8	3	10,4%	32,6%
2	4	10,4%	43,1%
7	5	9,7%	52,8%
5	6	9,0%	61,8%
10	7	9,0%	70,8%
4	8	8,3%	79,2%
6	9	7,6%	86,8%
12	10	7,6%	94,4%
9	11	3,5%	97,9%
11	12	2,1%	100,0%

Elaborado por: Autores

Estrategias:

E1. Aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing.

- E2.** Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado.
- E3.** Incorporar programas de gestión y diseño con fácil y rápidos resultados, para mejorar eficiencia de gestión e incluir en los productos de la empresa, diseños a la medida y a gusto del cliente.
- E4.** Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito.
- E5.** Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia.
- E6.** Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas.

3.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración de la propuesta de implementación del Plan Estratégico de YAZMON no se contempla en el alcance del presente proyecto, sin embargo se ha considerado necesaria realizarla, debido a que servirá a los propietarios como una guía que facilite el cumplimiento de lo descrito en este trabajo.

Se ha considerado un plan operativo de implementación, en el que se determina la difusión interna y externa del Direccionamiento Estratégico de YAZMON, además de la ejecución de proyectos relacionados a los objetivos estratégicos, determinados en base a las estrategias formuladas.

Para su realización se ha considerado el análisis de situación efectuado a la empresa, para conocer su capacidad de enfrentar y dar cumplimiento a las estrategias.

Dentro de este plan se contempla una división de las estrategias de acuerdo al tiempo de cumplimiento, siendo este corto, mediano y largo plazo, su relación con los objetivos anuales y corporativos. Además se determinan objetivos estratégicos y para cada uno de ellos, proyectos enfocados a la obtención de las metas planteadas para las estrategias.

Para la designación del presupuesto del proyecto se ha considerado a breves rasgos los recursos necesarios y la aproximación de costos.

Para la ejecución de los proyectos determinados se ha considerado la elaboración de una matriz de marco lógico, que contiene el fin, propósito, componentes y actividades; además de los indicadores, las fuentes de información, los supuestos y el costo total aproximado.

El detalle del Plan de Implementación se encuentra registrado en el numeral 4.2.6 Plan Operativo de Implementación, Capítulo 4 Resultados y Discusiones.

3.4 LEVANTAMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS.

La metodología que se llevará a cabo para el levantamiento y estandarización de los procesos de YAZMON, inicia con la identificación de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Una vez identificados y seleccionados los procesos, se designa a los responsables de cada uno de estos, en conocimiento que para su realización involucran a varios empleados.

3.4.1 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PROCESOS

Para la identificación y selección de los procesos, se mantuvo inicialmente una reunión con los propietarios de YAZMON, dónde se dio a conocer los requerimientos de información y las actividades a realizar dentro de la organización para la recolección de datos.

Una vez comunicada la metodología al área directiva, se realizó una conversación, a modo de capacitación, con todo el personal de planta y ventas,

informando acerca de lo que se deseaba conseguir con la información recolectada y los alcances del trabajo a realizar, es decir lo que se propone conseguir mediante la identificación de los procesos, además de la metodología que se iba a llevar a cabo. Con todo esto y a través de ideas y experiencias, se pudo identificar los procesos del área administrativa y de ventas. Cabe aclarar que para el área de ventas la capacitación fue iniciada a partir de las 18h30, debido a la actividad que ellos realizan.

El cronograma de actividades en el que se efectuó esta capacitación, se encuentra registrado en el Anexo C, dentro de este se hallan identificados los temas tratados en cada una de las reuniones y fue propuesto inicialmente al representante de YAZMON, para su aprobación, coordinación y ejecución.

Dentro de la Identificación y selección de los procesos podemos determinar los siguientes elementos:

- Cadena de Valor
- Mapa de Procesos
- Inventario de Procesos

3.4.1.1 Cadena de Valor

La Cadena de Valor se obtuvo como resultado de las reuniones, planificadas en el Anexo C – Cronograma de actividades para identificación y selección de procesos de YAZMON. Para su realización se ha considerado además la propuesta de misión de la empresa y el conocimiento y experiencia de los dueños, debido a que ha sido puesta en su consideración y posterior aprobación.

Como base para el diseño de la Cadena de Valor se ha considerado el modelo propuesto por Michael Porter, con variaciones en su presentación, indicando las actividades primarias, enfocadas a la misión y las actividades de apoyo.



Figura 35 – Cadena de Valor YAZMON
Elaborado por: Autores

3.4.1.2 Mapa de Procesos

Al igual que la Cadena de Valor, el Mapa de Procesos está basado en las conclusiones obtenidas de las reuniones realizadas todo el personal de YAZMON y cuyo contenido tuvo la respectiva aprobación de los propietarios de la empresa.

El mapa de procesos además de estar fundamentado en experiencias del personal, refleja la misión, objetivos y organización de la empresa en base a la secuencia de sus procesos. En este se consideran los procesos gobernantes, productivos y de apoyo.

Dentro del Mapa de Procesos como tal se han identificado en primera instancia los macroprocesos, para su reconocimiento se ha iniciado la codificación con los procesos productivos con la letra A., continuando con los procesos de apoyo y finalizando con los gobernantes.



Figura 36 – Mapa de Procesos YAZMON
Elaborado por: Autores

3.4.1.3 Inventario de Procesos

El inventario de procesos, registrado es el resultado del mapa de procesos y de las reuniones realizadas para su identificación y selección.

Para la elaboración del inventario de procesos se ha considerado los macroprocesos, procesos y subprocesos, y para su identificación se ha usado números secuenciales, según el nivel, acompañados de la letra del macroproceso al que pertenecen.

Para su división y explicación más acorde se ha utilizado el siguiente formato:

Tabla 32- Inventario de Procesos



INVENTARIO DE PROCESOS

	MACROPROCESOS		PROCESOS		SUBPROCESOS	
	Código	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre
PROCESOS OPERATIVOS	A	Recepción de Necesidades	A.1	Actualización de Catálogos y Elaboración de moldes		
			A.2	Abastecimiento de locales comerciales		
			A.3	Recepción de Pedidos de Clientes		
	B	Producción y Terminado del Producto	B.1	Ingreso del Pedido		
			B.2	Ajustes de diseño		
			B.3	Fabricación de Prendas	B.3.1	Confección de prendas
	C	Distribución y Ventas	C.1	Clasificación y Comercialización de pedidos		
PROCESOS DE APOYO	D	Gestión Administrativa	D.1	Gestión de Recursos Humanos	D.1.1	Admisión de Recursos Humanos
			D.2	Gestión de insumos y Materia Prima	D.1.2	Evaluación de desempeño
			D.3	Gestión Financiera		

Elaborado por: Autores

3.4.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En las reuniones llevadas a cabo según Anexo C – Cronograma de actividades para identificación y selección de procesos de YAZMON, se ha informado a cerca del levantamiento de información por medio de entrevistas a cada uno de los empleados, mismas que fueron realizadas a partir del día 3. Para ello se ha considerado el siguiente formato.

LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN					
MACROPROCESO:					
PROCESO:					
SUBPROCESO:					
RESPONSABLE:		Fecha:			

No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Lugar

Figura 37 – Modelo de Levantamiento de Información
Elaborado por: Autores

En éste formato se aprecia:

- Inicialmente el macroproceso, proceso y subproceso, la fecha en la que se realizó el levantamiento, a fin de conocer la actualización de la información.
- **Actividades:** Registradas secuencialmente.
- **Frecuencia:** Es la periodicidad en que se realizan las actividades.
- **Volumen:** Cantidad de veces que se realizan las actividades en la frecuencia registrada.
- **Duración:** Tiempo que demora la conclusión de la actividad.
- **Lugar:** Sitio de ejecución de las actividades.
- Al final de acuerdo a la información obtenida se designará el responsable del proceso.

3.4.3 DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La finalidad del diseño y estandarización es mantener lineamientos para la elaboración de actividades propias de la empresa; es la parte central del manual

de procesos, debido a que en esta etapa es donde se concentrarán de manera explícita y comprensible.

Para la realización del diseño y estandarización de procesos, el levantamiento de la información fue un punto esencial, puesto que se identificaron los límites, entradas, salidas, clientes, proveedores, insumos y mecanismos de control de cada proceso.

Por todo esto, una vez identificados los procesos, realizado el levantamiento de la información y detallados todos los elementos que intervienen en ellos, se procede al diseño, por medio de herramientas, generalmente usadas para este fin, como lo son:

- Caracterización de los procesos.
- Descripción de procesos.
- Descripción de actividades.
- Diagramas de flujo.
- Elaboración de indicadores.

3.4.3.1 Caracterización de los Procesos.

Para la elaboración de la Caracterización de los Procesos de la empresa YAZMON, se procederá a la ocupación del formato descrito en la siguiente figura:

	MANUAL DE PROCESOS YAZMON			Elaborado por:	
	Macroproceso:			Revisado por:	
	Proceso:			Aprobado por:	
	Subproceso:			Pág.: 1 de 1	
Objetivo:					

Proveedor		Insumo	Transformación	Producto(s)	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo

Figura 38 – Modelo de Caracterización de Procesos
Elaborado por: Autores

Dentro de este formato podemos encontrar los siguientes elementos, que serán llenados según las especificaciones descritas para cada uno de ellos.

1. **Nombre del proceso:** En la casilla identificada como Nombre del proceso se especificará el macroproceso, proceso o subproceso que se describe.
2. **Proveedores:** En esta columna se ubicarán todos los entes que proveen los insumos al proceso, pudiendo ser estos internos o externos.
3. **Insumo:** Se registran todos los elementos que van a transformarse.
4. **Transformación:** Columna donde se describe a las actividades que van a permitir transformar los insumos en productos para el cliente.
5. **Productos:** Descripción de los resultados generados por las actividades de transformación de los insumos.
6. **Cliente:** Son los beneficiarios finales del procesos, siendo estos internos o externos.

3.4.3.2 Descripción de procesos.

En la descripción de los procesos, se ha considerado todos los elementos y detalle de las características necesarias y a considerarse el momento de la

aplicación de este; por lo que dentro del modelo utilizado para la realización de esta se considera:

1. **Nombre del proceso:** Especificar el nombre del macroproceso, proceso o subproceso que se describe
2. **Propietario del Proceso:** En este se registra al responsable del proceso.
3. **Codificación:** La identificación que se le proporcionó al proceso en el inventario de procesos.
4. **Requisito de la Norma:** En el caso de la aplicación de Sistemas de gestión de calidad.
5. **Edición:** El número de edición, este número es consecutivo y se toma como referencia al último registro.
6. **Fecha:** Se registra la fecha en la que se realizó el documento.
7. **Alcance:** En general se describe los límites del proceso, es decir lo que abarca el proceso descrito.
8. **Recursos usados en el proceso:** Se identifican los recursos físicos, humanos y financieros que utiliza el proceso.
9. **Proveedores:** Los que proveen de insumos al proceso.
10. **Entradas:** Los insumos.
11. **Proceso:** Una breve descripción de las actividades efectuadas en el proceso.
12. **Salidas:** Son los productos del proceso.
13. **Clientes:** Los mismos registrados en la caracterización de los procesos.
14. **Indicadores de monitoreo:** Son los indicadores de control generados para cada uno de los procesos.
15. **Controles:** Las leyes, normas, reglamentos, manuales, etc, que regulen al proceso.
16. **Registros o anexos:** Documentos o información que genere el proceso.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO:	CODIFICACIÓN:	EDICIÓN No:
PROPIETARIO DEL PROCESO:	REQUISITO DE LA NORMA:	FECHA:
ALCANCE:		

RECURSOS	
FÍSICOS:	TÉCNICOS:
RRHH:	

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PROVEEDORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">INTERNOS</td> <td style="width: 50%;">EXTERNOS</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; color: red;">↓</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ENTRADAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">INDICADORES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">ELABORADO POR:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	PROVEEDORES		INTERNOS	EXTERNOS	ENTRADAS		INDICADORES		ELABORADO POR:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">PROCESO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 100px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> ▶ ▶ </div> </td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">→</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">OBJETIVO</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">←</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">CONTROLES</td> </tr> </tbody> </table>	PROCESO	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> ▶ ▶ </div>	→	OBJETIVO	←	CONTROLES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">CLIENTES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">INTERNOS</td> <td style="width: 50%;">EXTERNOS</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center; color: red;">↑</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">SALIDAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">REGISTROS/ANEXOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">APROBADO POR:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>	CLIENTES		INTERNOS	EXTERNOS	SALIDAS		REGISTROS/ANEXOS		APROBADO POR:	
PROVEEDORES																												
INTERNOS	EXTERNOS																											
ENTRADAS																												
INDICADORES																												
ELABORADO POR:																												
PROCESO																												
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> ▶ ▶ </div>																												
→																												
OBJETIVO																												
←																												
CONTROLES																												
CLIENTES																												
INTERNOS	EXTERNOS																											
SALIDAS																												
REGISTROS/ANEXOS																												
APROBADO POR:																												

Figura 39 – Modelo de Descripción de Procesos
Elaborado por: Autores

3.4.3.3 Descripción de actividades.

Para la descripción de las actividades se ha utilizado el formato siguiente:

	<p>MANUAL DE PROCESOS</p> <p>YAZMON</p>	<p>Código:</p> <hr/> <p>Página: 1 de</p>
---	---	--

Macroproceso:
Proceso:
Subproceso:

No	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable

Figura 40 – Modelo de Descripción de Actividades
Elaborado por: Autores

Dentro de este formato se han considerado el detalle de las actividades realizadas en determinado proceso; por lo tanto los elementos que lo conforman son:

1. **Código:** Donde se registra la codificación del proceso que contiene las actividades a detallar.
2. **Macroproceso, Proceso, Subproceso**
3. **No:** Número secuencial de las actividades.
4. **Actividad:** Nombre de la actividad.
5. **Entidad:** Lugar donde se realiza la actividad.
6. **Descripción:** Detalle de la actividad descrita.
7. **Responsable:** Persona / Cargo / Función que realiza la actividad.

3.4.3.4 Elaboración de indicadores.

Para el adecuado control de procesos, se requiere identificar al menos un indicador que proporcione información acerca del cumplimiento de su objetivo, para medir el logro de resultados y determinar si es necesario aplicar herramientas de mejoramiento.

Para la realización de los indicadores, registrados en el Anexo I – Indicadores de los procesos, se han identificado los resultados que se desea obtener de cada proceso, definiendo las actividades clave que intervienen en cada uno de ellos.

Para la descripción de los indicadores se ha utilizado un formato en el cual se han distinguido los siguientes elementos:³⁹

- **Nombre del proceso:** Indica el proceso para el cual se ha determinado el indicador.
- **Indicador:** Nombre del indicador.
- **Definición:** Una breve explicación del propósito que tiene el indicador.
- **Fórmula:** Unidad operacional o fórmula matemática para el cálculo.

³⁹ (Cadena J. , 2011) *Administración por procesos*.

- **Unidad de medida:** Unidad de medida a usar para la interpretación del indicador (moneda, tiempo, cantidad, porcentaje)
- **Meta:** Indica el resultado que se espera alcanzar. Las metas presentadas se las plantearon en base al conocimiento adquirido por el Gerente General de la institución en todos sus años de gestión, así como el de sus colaboradores, pues al no contar con datos históricos sobre lo que se pretende medir, se estableció objetivos que, según la experiencia de los directivos de la organización, son factibles de alcanzarlos.
- **Periodicidad:** Indica la frecuencia con la que se va a emplear el indicador.

Para la descripción de los indicadores se ha utilizado el siguiente formato:

INDICADORES		
NOMBRE DEL PROCESO:		Código:
Indicador: Definición:		Unidad de medida
Fórmula:	Periodicidad:	Meta:
Indicador: Definición:		Unidad de medida
Fórmula:	Periodicidad:	Meta:

Figura 41 – Formato para la descripción de Indicadores
Elaborado por: Autores

3.4.4 METODOLOGÍA PARA EL MODELAMIENTO DE PROCESOS

El modelamiento de los procesos de YAZMON, realizado bajo la notación BPM, se efectuó en el Software BPM Modeler de Aura Portal, que es una herramienta para diagramar procesos, basándose en el programa Visio de Microsoft, con las respectivas modificaciones adaptadas a la notación BPMN.

Una de las razones por las cuales se ha considerado el uso de esta herramienta, ha sido debido al convenio existente entre la Facultad de Ciencias Administrativas y la empresa Aura Portal.

Dentro de la modelación de los procesos, se ha utilizado algunos de los símbolos registrados en el numeral 2.2.18.4.2 Simbología del diagrama BPM, del Marco Teórico además de la guía “BPM MODELER GUÍA DE USO” proporcionada en el programa.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 INFORME DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA YAZMON

4.1.1 AMBIENTE EXTERNO

El ambiente externo para la empresa YAZMON, proporciona oportunidades y amenazas; las cuales deberán ser aprovechadas o minimizadas según sea el caso, del análisis realizado a la información, se pudo obtener lo siguiente:

4.1.1.1 Macroambiente Externo

El macroambiente externo se compone por cinco fuerzas que influyen negativa o positivamente, de cada una de estas se obtuvo que:

- De las **Fuerzas Económicas** se reconoce que el cambio de moneda ha favorecido al desarrollo del mercado principalmente en lo que refiere a transacciones internacionales, donde el tipo de cambio en la comercialización ya no se considera un inconveniente. Sin embargo dentro del mismo componente, existen dificultades en el desarrollo económico de los individuos de la sociedad, dentro de las cuales se nota: una distribución desigual de la renta concentrada en las ciudades más grandes y en zonas específicas; un salario mínimo vital que es el único ingreso para gran parte de la población y que no alcanza a cubrir las necesidades básicas de los individuos lo que limita el poder de adquisición y existe un incremento desproporcional y variable de la inflación de precios al consumidor.
- Dentro de las **Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales** se encuentran mayor cantidad de oportunidades en comparación con las amenazas, de las cuales se pudo destacar:

- el crecimiento constante del mercado al que se dirige YAZMON, debido al incremento de la población femenina económicamente activa,
- el mercado al que se dirige posee mayor propensión de compra, se abastece en locales comerciales, de manufacturas a bajos precios,
- emplea a gran cantidad de mano de obra, la cual puede ser capacitada mediante el aprovechamiento de proyectos gubernamentales.

Además de las oportunidades se obtuvo amenazas dirigidas a la diversidad de culturas y gustos que ocasionan dificultades en el diseño de modelos y a la escasa mano de obra joven en el sector.

- En las **Fuerzas Políticas, legales y gubernamentales** la existencia de reglamentos, leyes y políticas de gobierno han dado un contraste de beneficios, por la motivación de la producción y el incremento de demanda de productos nacionales, y por otro lado, perjuicios por el incremento de precios de la materia prima importada y la reducción de la competitividad del producto ecuatoriano, dentro de la industria de confección de prendas en el Ecuador.
- En las **Fuerzas Competitivas**, el sector manufacturero de prendas de vestir posee gran cantidad de microempresas y negocios artesanales que compiten frente a grandes distribuidores, importadores y productores a nivel internacional, actúan en un mercado donde el dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, persiste. Si bien los pequeños emprendimientos no generan gran volumen de producción se puede aprovechar varios factores de la industria para generar competitividad a nivel internacional.
- Del análisis a las **Fuerzas Tecnológicas** del entorno en el que se desenvuelve el sector de confección de prendas de vestir, se obtuvo que el desarrollo y alcance de la tecnología es limitado, debido al alto grado de inversión que implica la obtención de esta y las dificultades de su aplicación por la complejidad de los procesos que se desarrollan en éste ámbito; sin

embargo se puede rescatar la existencia de maquinaria y sistemas para reducciones de tiempo de ejecución y ayudas en las áreas de diseño, corte y administración.

4.1.1.2 Microambiente Externo

En el microambiente externo se han estudiado fuerzas que dentro de un entorno externo, influyen más de cercanamente a las actividades que se realizan dentro de la empresa, en ellas se encuentran:

- **La Rivalidad entre competidores**, en la que el sector muestra un alto grado de competidores cercanos que mantienen características y condiciones similares a las de la empresa, considerando dentro de ellas a: los productos, segmento de mercado, precios, tamaño y sector donde se establecen.
- **Amenaza de la entrada de nuevos competidores.-** Acorde a las leyes, reglamentos y cantidad de competidores existentes actualmente, relacionados al sector en el que se desenvuelve YAZMON se puede decir que no existe ningún tipo de barrera de entrada y/o salida para nuevos competidores.
- **Amenaza del ingreso de productos sustitutos.-** Dentro del análisis del ingreso de productos sustitutos, se obtuvo una oportunidad debido a que estos artículos se dirigen a otros segmentos de mercado; aunque si se considera al contrabando, tenemos una amenaza significativa por el ingreso de mercadería similar a menor precio en el mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores.-** Se determina que los proveedores no poseen alto grado de negociación, debido a cantidad de éstos para el sector nacionales e internacionales, que cumplen con las especificaciones proporcionadas por la empresa.

Los proveedores de YAZMON, se distinguen por su atención personalizada y por su materia prima de calidad con exclusividad de sus productos.

- **Poder de negociación de los consumidores.-** Del análisis se determinó que existe alto poder de negociación de los consumidores, debido a la gran cantidad de oferta de prendas de vestir en el mercado y a la diversidad de gustos arraigados en los consumidores.

4.1.2 AMBIENTE INTERNO

En el ambiente interno de YAZMON se lograron analizar fortalezas y debilidades que posee la empresa actualmente, dentro de los resultados, basados en la división de componentes, se pudo observar lo siguiente:

- **Componente Organizativo.-** La YAZMON es una empresa familiar que concentra responsabilidades en los propietarios de la empresa, no cuenta con herramientas o lineamientos que sirvan de guía para un mejoramiento productivo y de gestión, únicamente basa sus decisiones en necesidades momentáneas.

La empresa mantiene una estructura lineal, con asesoría contable y legal y por la simplicidad de su estructura mantiene un ambiente familiar y comunicativo, aunque las metas y objetivos de los propietarios no son completamente informados.

- **Componente Comercialización.-** YAZMON ha enfocado su crecimiento dirigido al mismo segmento de mercado, con capacitaciones continuas al personal de ventas. En su calidad de microempresa, abarca toda la cadena de distribución, desde la producción hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por la distribución a mayoristas a nivel nacional.

No existe un plan de marketing ni herramientas definidas para el posicionamiento de los artículos producidos por YAZMON.

- **Componente Financiero.-** En el ámbito financiero de la empresa, se puede destacar la suficiencia de capital para la nueva y la normal ejecución de las actividades de la empresa, aunque, se encontró que existe gran cantidad de inversión en inventario de materia prima (tela).
- **Componente Personal.-** La empresa cuenta con un grupo humano motivado y fiel a su empleador, con programas de incentivos y regulaciones de ley, por lo que se pudo evidenciar la baja rotación de empleados. Por otro lado del análisis se obtuvo que no se mantiene programas de capacitación y que no existe una buena relación entre compañeros de trabajo.
- **Componente Producción.-** Con relación al proceso de producción, se ha constatado que la empresa utiliza, dentro de lo posible, tecnología avanzada, y mantiene en su cartera de proveedores aquellos que proporcionan materia prima acorde a las especificaciones de la empresa. Dentro de sus condiciones productivas YAZMON mantiene la ventaja competitiva de la relación precio-calidad.

Por la falta de facilidades en el diseño, YAZMON cuenta con una cartera de productos muy reducida; al igual que su espacio físico donde se realizan las actividades productivas.

4.2 PLAN ESTRATÉGICO

4.2.1 INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico 2011 - 2015 de la empresa YAZMON, representa la iniciación de un programa de mejoramiento continuo y crecimiento al que se enfoca la organización.

Este Plan Estratégico es el resultado de un análisis de situación de la empresa en el medioambiente externo y su ambiente interno, además de un análisis conjunto con los propietarios y responsables de las actividades de gestión dentro de la organización.

El Plan Estratégico será un instrumento de gestión, en el que se define la Misión, Visión, Objetivos que serán cumplidos mediante la aplicación de las Estrategias formuladas para el caso; todo esto ha sido diseñado como propuesta para una mejora tanto del desempeño de la gestión realizada como de los procesos productivos y de los productos entregados al cliente.

4.2.2 ALCANCE

El Plan estratégico será aplicable a todos los niveles de la empresa, basado en datos de la situación actual de la empresa, se han generado estrategias, que guiarán a sus directivos y personal, a la obtención de los objetivos tanto operativos como de rentabilidad, para los próximos 5 años.

Debido al comprometimiento de los involucrados, mediante la realización conjunta y la inclusión de opiniones y datos, se ha podido reflejar situaciones reales y aplicables para incrementar la eficacia de YAZMON.

Este proyecto tiene como objetivo realizar una propuesta que estará a consideración de los directivos para su posterior implementación y ejecución.

4.2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Fortalezas

- F1.** La empresa posee un equipo humano, motivado, emprendedor e integrado en la dinámica de la empresa.
- F2.** Precio razonable de los productos de YAZMON, teniendo como una ventaja competitiva la relación precio-calidad.
- F3.** Cobertura en ventas de toda la cadena de distribución.
- F4.** Crecimiento geográfico de YAZMON enfocado en un mismo segmento.
- F5.** Innovación tecnológica endógena que hace más eficiente a la organización.
- F6.** Existe buena relación y manejo de sus proveedores.
- F7.** Se cuenta con capital de trabajo necesario.

Oportunidades

- O1.** La política de limitación a las importaciones, ha motivado el incremento de la producción para cubrir la demanda nacional.
- O2.** Posibilidades de expansión a mercados internacionales.
- O3.** Poco más de la mitad de la población económicamente activa son mujeres, por lo que existe un crecimiento significativo de personal femenino que se incorpora al ámbito laboral.
- O4.** El segmento de mercado al que se enfoca YAZMON se abastece en zonas comerciales.
- O5.** Adquisición de maquinaria con sistemas para reducciones de tiempo e incremento de la productividad en las áreas de diseño y corte y administración.
- O6.** Oferta de capacitaciones accesibles para microempresas, por parte de entes gubernamentales.

Debilidades

- D1.** No existe capacitaciones de acuerdo al área en que se encuentra laborando el trabajador.

- D2.** No se cuenta con una planificación estratégica y un manual de procesos que generen lineamientos de gestión.
- D3.** No existe un plan de marketing.
- D4.** Falta de capacitación y uso inadecuado de los instrumentos de seguridad industrial
- D5.** Alto índice de inventario de mercadería y materia prima.
- D6.** Espacio reducido en su infraestructura para sus operaciones.
- D7.** Poca inversión en programas de diseño.

Amenazas

- A1.** La estrategia de sustitución de las importaciones ha encarecido la materia prima y maquinaria.
- A2.** Dogma que supone que la ropa importada es de mejor calidad, por lo que persiste la demanda de prendas de vestir importadas
- A3.** Tecnología fuera del alcance de microempresas.
- A4.** Desaparición de tratados internacionales disminuyen la competitividad de productos ecuatorianos en el exterior.
- A5.** Gran cantidad de emprendimientos, pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir.
- A6.** Contrabando poco controlado que ingresa prendas de vestir con bajos precios.

4.2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.4.1 Misión

Somos una empresa que realiza el diseño y la confección de prendas de vestir casuales para la mujer ecuatoriana, con un talento humano comprometido y de alto desempeño, que trabaja con honestidad y responsabilidad, para garantizar calidad y precios competitivos a nuestros clientes.

4.2.4.2 Visión

Para el 2015, ser una empresa consolidada en el mercado ecuatoriano que trabaje bajo lineamientos estratégicos establecidos y procesos productivos estandarizados, liderando nuevas tendencias de moda, para penetrar en mercados internacionales.

4.2.4.3 Objetivos

Objetivos Corporativos Crecimiento

- OC1.** Incrementar la capacidad de la empresa tanto en infraestructura, como en recurso humano para expandir nuestra cartera de productos y abarcar un mayor mercado.
- OC2.** Generar procesos de mejoramiento continuo que acerquen a la organización a elevar su participación en el mercado.

Objetivos Corporativos Rentabilidad

- OC3.** Conseguir de los productos vendidos los mayores beneficios posibles minorando costos y mejorando la calidad.
- OC4.** Aumentar el margen de maniobrabilidad del precio para lograr una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Objetivos Corporativos Desarrollo

- OC5.** Innovar nuestra tecnología y nuestros productos, y capacitar al personal constantemente.
- OC6.** Satisfacer las necesidades de la demanda de ropa femenina, distribuyéndolos de manera eficaz y brindando atención personalizada al cliente
- OC7.** Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.

Objetivos a Corto Plazo

- O1.** Incrementar en un 20% las utilidades registradas anualmente.

- O2.** Reducción del 20% del total de inventarios de materia prima y productos terminados para fin de año.
- O3.** Incrementar en un 20% las ventas en el mercado.
- O4.** Realizar una mejora tecnológica y de conocimientos para incrementar la eficiencia de los procesos productivos y de gestión.
- O5.** Dar a conocer la marca YAZMON a los consumidores, para posicionarla en el mercado.
- O6.** Innovar diseños e incorporar características que incrementen el grado de aceptabilidad de los productos YAZMON.
- O7.** Explorar en nuevos segmentos de mercado manteniendo el enfoque a la mujer ecuatoriana.

4.2.4.4 Políticas

- Realizar todo trabajo con excelencia, operando de manera eficiente y con calidad humana.
- Proporcionar productos sin defecto, siempre a tiempo.
- Mantener buenas relaciones interpersonales.
- Nuestros clientes son lo más importante.
- Toda actividad tiene un responsable
- Nuestros diseños siempre están a la vanguardia de la moda femenina.
- Brindar un trato justo, equitativo y con esmero a clientes y empleados.
- Hacer de nuestra empresa un lugar agradable para trabajar, comunicándonos abiertamente y con honestidad.
- Trabajar basados en el código de ética del empresario asumiendo compromisos con el estado, la sociedad, empleados y el medio ambiente.

4.2.4.5 Valores

1. Puntualidad: Fomentar en los empleados la precisión y diligencia en la entrega de los resultados y proporcionar a los clientes el producto en el momento solicitado.

2. Respeto: Valorar a todas las personas involucradas en la empresa, practicando un trato justo.
3. Compromiso: Involucrar a todos los trabajadores en las actividades de las cuales son responsables, otorgándoles obligaciones.
4. Amabilidad: Crear un ambiente amigable, respetuoso y servicial, que provoque en el personal bienestar y en los clientes fidelidad otorgando un servicio de calidad.
5. Responsabilidad: Generar un alto nivel de desempeño en la entrega de resultados y cumplimiento de las tareas asignadas, que comprometan a todo el personal.
6. Creatividad: Fomentar la ideología crear cosas innovadoras, entregando a los consumidores, prendas de vestir con un toque especial.
7. Motivación: Mantener motivado al personal para conseguir los mejores resultados y un ambiente agradable.
8. Unidad: Apoyar y cooperar en la solución de problemas dentro de la empresa.
9. Equidad: Mantener un trato igualitario entre compañeros y potenciales clientes de la empresa.

4.2.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1	Aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing.
Acciones Estratégicas	
1. Revisar y aprobar propuesta de Plan estratégico.	
3. Difundir direccionamiento estratégico	
2. Formular proyectos para cumplimiento de estrategias	
3. Elabora Balance Score Card	
4. Revisar y aprobar propuesta de Manual de Procesos	
5. Capacitar al personal en lo referente a la gestión por procesos	
6. Estandarizar Procesos, asignando responsables y proporcionando actividades.	
7. Implementación de indicadores para la medición y control	
8. Elaborar e implementar Plan de Marketing, con actividades de promoción y posicionamiento.	
Metas	
En 3 años, obtener los resultados propuestos en el Plan Estratégico.	
Obtener para el siguiente año el Plan de Marketing ya elaborado y en cronograma de aplicación.	
Incrementar en un 20% la eficiencia y eficacia de los procesos.	

ESTRATEGIA 2	Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado.
Acciones Estratégicas	
1. Realizar un análisis e informe de nuevas tendencias de la moda	
2. Diseñar modelos de prueba para aprobación y aceptación de la fábrica.	
3. Reproducir en pequeñas cantidades a modo de muestras los nuevos modelos en locales comerciales	
4. Realizar encuestas de aceptación de nuevos productos para identificar sugerencias y satisfacción.	
5. Incorporar a la producción nuevos modelos según procesos establecidos y análisis a los datos obtenidos	
Metas	
Incrementar al menos 5 nuevos diseños, anualmente a la variedad de productos.	

ESTRATEGIA 3	Incorporar programas de gestión y diseño, mejorando eficiencia e incluyendo el servicio de diseños a la medida y a gusto del cliente.
Acciones Estratégicas	
1. Identificar necesidades inmediatas de software, mediante el estudio de opciones y análisis de costo - beneficio	
2. Adquirir e implementar nuevo sistema, realizando pruebas de operatividad	
3. Realizar capacitación profunda a usuarios del nuevo sistema	
4. Realizar continuas evaluaciones de los resultados obtenidos con la implementación de software	
Meta	
Incrementar en un 20% la cantidad de modelos anuales, conforme a moda actual.	

ESTRATEGIA 4	Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito.
Acciones Estratégicas	
1. Realizar un estudio de factibilidad de la apertura de un nuevo local en la zona norte de Quito	
2. Realizar un estudio de mercado para conocer aceptación y productos a enviar nuevo local.	
3. Aplicar un plan de promoción y publicidad para la marca en nueva zona de ventas	
4. Verificar resultados obtenidos del nuevo local	
Metas	
En los siguientes dos años tener al menos dos locales que abastezcan la zona norte de la capital.	
Incrementar las ventas de YAZMON en un 30% a la realización del proyecto.	

ESTRATEGIA 5	Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia.
Acciones Estratégicas	
1. Analizar precios de la competencia frente a los actuales precios de la empresa.	
2. Estudiar costos, identificando puntos de mejora.	
3. Implementar mecanismos dentro de la empresa para la reducción de costos.	
4. Incorporar nuevas políticas de precios que los hagan más atractivos para los consumidores	
5. Medir la satisfacción de los consumidores en cuanto a precios, mediante encuestas y observaciones en locales comerciales.	
Meta	
Anualmente poseer un precio cada vez más competitivo, considerando una disminución de los costos.	

ESTRATEGIA 6	Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas.
Acciones Estratégicas	
1. Hacer una investigación de proveedores a nivel internacional con especificaciones similares a los requerimientos.	
2. Contactar con los cinco proveedores de mejores características, para analizar idoneidad de cada uno de ellos	
3. Realizar un análisis de costos y beneficios de la importación directa de materia prima	
4. Efectuar una capacitación relacionada a las importaciones de productos o bienes	
Meta	
Reducir en un 10% los costos de la materia prima para el primer año de importación directa.	

4.2.6 PLAN OPERATIVO DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez concluida la elaboración del Plan Estratégico para la empresa de confecciones YAZMON, se ha considerado pertinente la preparación de un Plan de Implementación que servirá de guía y referencia para los propietarios de la organización.

Esta propuesta se ha formulado en conocimiento de las necesidades de difusión del direccionamiento, ejecución y presupuesto de las estrategias y de alineación del plan a las metas que posee YAZMON.

4.2.6.1 Difusión del Direccionamiento Estratégico

En lo que refiere al Direccionamiento estratégico, al ser fuente generadora de una cultura organizacional y un compromiso por parte de los miembros de YAZMON, es de vital importancia darlo a conocer, con el fin de que todos participen en el logro de los objetivos de la organización.

Para ello inicialmente es necesario que la alta dirección apruebe los puntos planteados dentro de éste plan y se comprometan e incentiven su cumplimiento. Una vez reconocida la realidad y aplicación del Plan y generado en los propietarios el vínculo con éste, se recomienda lo siguiente:

- a) Realizar reuniones, a modo de capacitaciones, dando a conocer a todo el personal el alcance y contenido, motivando y generando en ellos la ideología de participación, cumplimiento y compromiso con lo descrito en el Direccionamiento Estratégico.
- b) Elaborar afiches, carteleras, banners gráficos o cualquier otro elemento que contengan la Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores; que deberán ser colocados en lugares visibles, para poder ser distinguidos y constantemente leídos, por parte de cualquiera de los miembros del personal de YAZMON, incluyendo a los propietarios. Este Direccionamiento, de ser necesario, podrá también ser situado, en similares formatos, dentro de los locales comerciales de la empresa, a modo de imagen promocional.
- c) Se podrá elaborar además, a modo de informe, folletos que contengan ésta información, que deberán estar a la mano de los propietarios de YAZMON, con el

propósito de mantener registros y poder verificar cuando sea requerido el cumplimiento de los propósitos.

- d) Podrá además, estar a disposición de los empleados de ser necesario.
- e) Periódicamente recordar, de manera informal, por medio de reuniones, el contenido del Direccionamiento Estratégico.
- f) En caso de ingreso de nuevos trabajadores, como parte de la inducción, se puede dar a conocer el Direccionamiento Estratégico de YAZMON.

4.2.6.2 Alineación de Estrategias con Objetivos Anuales y Corporativos

Para poder mantener un control del cumplimiento de los objetivos de la empresa YAZMON, relacionamos a las estrategias con cada uno de estos, de forma que se comprueba la coherencia y correspondencia entre ellos.

Considerando que a medida que las estrategias se ejecutan, los objetivos son logrados, algunos de estos con la aplicación de una estrategia, a la que se dará mayor prioridad y otros con dos o más; como se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 33- Relación de Estrategias con Objetivos Corporativos

OBJETIVOS CORPORATIVOS		ESTRATEGIAS					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
OC1	Incrementar la capacidad de la empresa tanto en infraestructura, como en recurso humano para expandir nuestra cartera de productos y abarcar un mayor mercado.		X	X	X	X	
OC2	Generar procesos de mejoramiento continuo que acerquen a la organización a elevar su participación en el mercado.	X					
OC3	Conseguir de los productos vendidos los mayores beneficios posibles minorando costos y mejorando la calidad.					X	X
OC4	Aumentar el margen de maniobrabilidad del precio para lograr una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.			X		X	X
OC5	Innovar nuestra tecnología y nuestros productos, y capacitar al personal constantemente.		X	X			
OC6	Satisfacer las necesidades de la demanda de ropa femenina, distribuyéndolos de manera eficaz y brindando atención personalizada al cliente	X		X			
OC7	Realizar evaluaciones periódicas a todos los procesos de la organización.	X			X		

Elaborado por: Autores

Tabla 34- Relación de Estrategias con Objetivos Anuales

OBJETIVOS ANUALES		ESTRATEGIAS					
		E1	E2	E3	E4	E5	E6
O1	Incrementar en un 20% las utilidades registradas anualmente.					X	X
O2	Reducción del 20% del total de inventarios de materia prima y productos terminados para fin de año.			X			
O3	Incrementar en un 20% las ventas en el mercado.			X	X	X	
O4	Realizar una mejora tecnológica y de conocimientos para incrementar la eficiencia de los procesos productivos y de gestión.	X		X			
O5	Dar a conocer la marca YAZMON a los consumidores, para posicionarla en el mercado.	X		X			
O6	Innovar diseños e incorporar características que incrementen el grado de aceptabilidad de los productos YAZMON.		X			X	
O7	Explorar en nuevos segmentos de mercado manteniendo el enfoque a la mujer ecuatoriana.		X		X		

Elaborado por: Autores

Para tener una idea más general, acerca de la interrelación de Estrategias, Objetivos Corporativos y Objetivos Anuales, tenemos la siguiente figura:

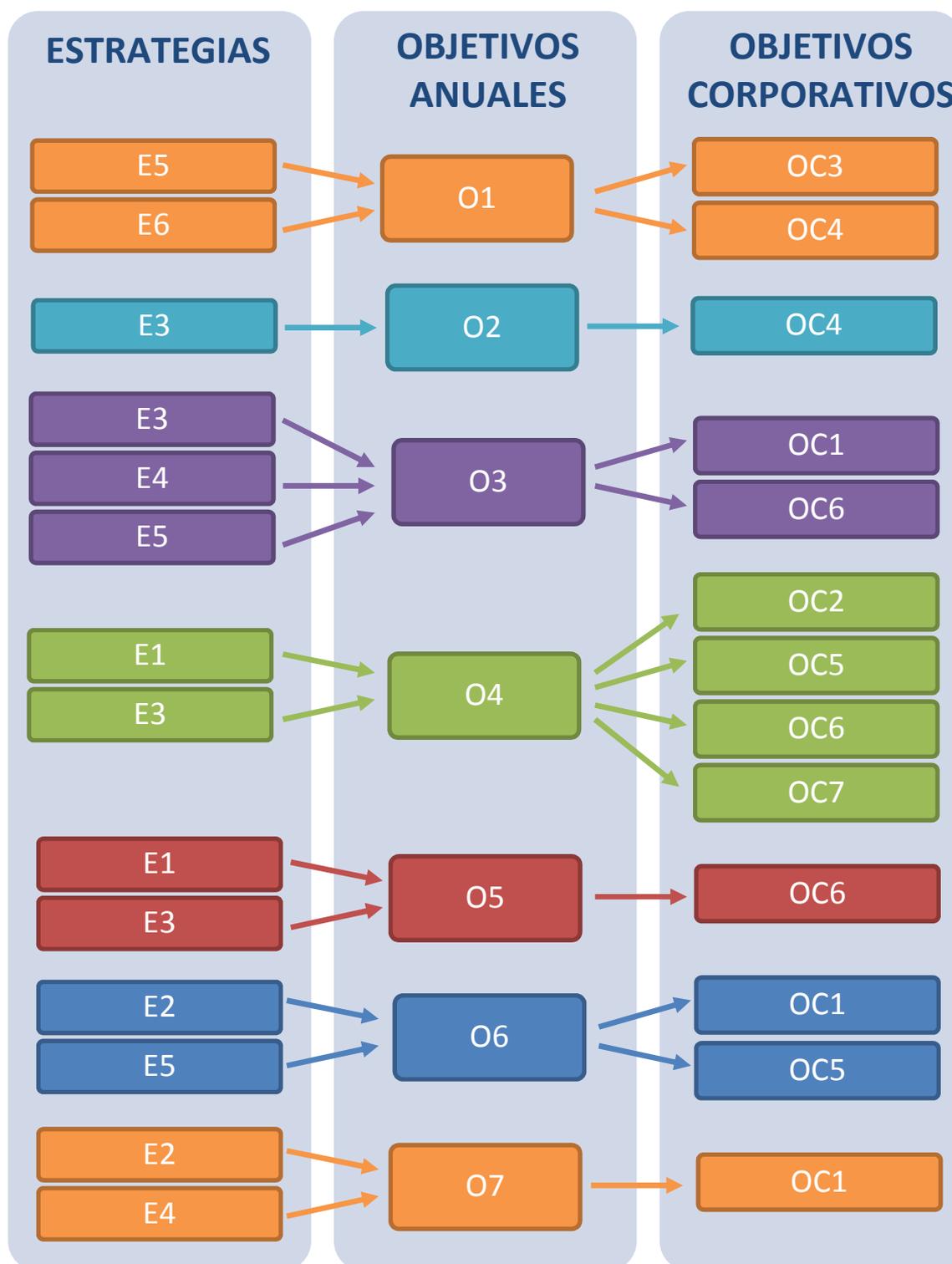


Figura 42 – Correlación entre Estrategias y Objetivos Anuales y Corporativos
Elaborado por: Autores

4.2.6.3 División de estrategias por tiempo

Para determinar las posibilidades de cumplimiento de las estrategias, se las ha dividido en base a tiempos de ejecución, siendo estas de corto, mediano y largo plazo. Para esta división se ha considerado las posibilidades de ejecución y consecución en base a proyectos determinados por parte de la empresa YAZMON.

En la siguiente tabla podemos identificar cada una de las estrategias divididas en base a tiempos previstos de ejecución.

Tabla 35- División de Estrategias

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO	ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO
Aplicación de un plan estratégico, manual de procesos y plan de marketing.	Incorporar programas de gestión y diseño, mejorando eficiencia e incluyendo el servicio de diseños a la medida y a gusto del cliente.	Contactar con proveedores de materia prima y maquinaria, internacionales para la realización de importaciones directas.
Incrementar la línea de productos ofertados, enfocándonos en el mismo segmento de mercado.	Revisar periódicamente, los precios de los productos, frente a los de la competencia.	Expandir actividades en la zona comercial del norte de la ciudad de Quito.

Elaborado por: Autores

4.2.6.4 Objetivos estratégicos y proyectos

Para el cumplimiento y ejecución de las estrategias se han determinado objetivos estratégicos, a los cuales se les ha designado proyectos para alcanzar las metas planteadas tanto en las estrategias como en los objetivos anuales y corporativos. Estos se encuentran registrados en la siguiente tabla:

Tabla 36- Objetivos Estratégicos y Proyectos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS
Definir lineamientos de gestión que permitan alcanzar los objetivos corporativos y mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa y productiva.	1. Implementación de herramientas de gestión
Incrementar el posicionamiento y el reconocimiento de la marca en la mentalidad del cliente, mediante la aplicación de un plan de marketing.	2. Implementación un plan de marketing de YAZMON
Ampliar el mercado que se beneficia de los productos de la empresa.	3. Ampliación de la oferta de YAZMON
Ser reconocidos en el mercado, por la calidad de productos con precios competitivos.	4. Plan de revisión de precios
Tener mayor facilidad para el acceso a mercados internacionales.	5. Alianzas con proveedores y potenciales clientes internacionales
Mantenerse a la vanguardia de la tecnología para el mejoramiento de las actividades administrativas y la reducción de costos en el área productiva	6. Plan de implementación de tecnología

Elaborado por: Autores

Para cada proyecto se ha determinado una matriz de marco lógico que describe de forma general su aplicación.

Tabla 37- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 1

Proyecto: IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos y toma de decisiones de la empresa YAZMON.	Cumplimiento de metas anuales y objetivos corporativos	Sistemas de Indicadores	Las herramientas implementadas incrementan la efectividad de la empresa.
PROPÓSITO: Incorporar lineamientos y guías de gestión que sirvan de base para la toma de decisiones y para la estandarización de procesos	<i>Herramientas propuestas</i> <i>Herramientas incorporadas</i>	Informes de gestión	Incorporación efectiva de herramientas de gestión.
COMPONENTES: 1. Implementación de la propuesta de Plan Estratégico. 2. Implementación de la propuesta de Manual de Procesos	Porcentaje implementado de la herramienta	Informes de cumplimiento de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección aprueba y apoya la implementación. Existe la participación y responsabilidad de todo el personal.
ACTIVIDADES: 1. <i>Implementación de la propuesta de Plan Estratégico.</i> <ul style="list-style-type: none"> Revisar propuesta. Aprobar propuesta. Difundir direccionamiento estratégico. Elaborar Balance Score Card. Elaborar Plan de Implementación. Detallar el presupuesto de ejecución. Iniciar con proyectos de implementación. 2. <i>Implementación de la propuesta de Manual de Procesos</i> <ul style="list-style-type: none"> Revisar propuesta. Aprobar propuesta. Asignar responsabilidades. Capacitación a personal. Implementación de indicadores. 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 1600,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 38- Presupuesto – Proyecto 1

PROYECTO 1	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 100,00
Supervisor de Producción	\$ 150,00
Consultorías	\$ 1.120,00
Material publicitario	\$ 150,00
Diseños	\$ 80,00
TOTAL	\$ 1.600,00

Elaborado por: Autores

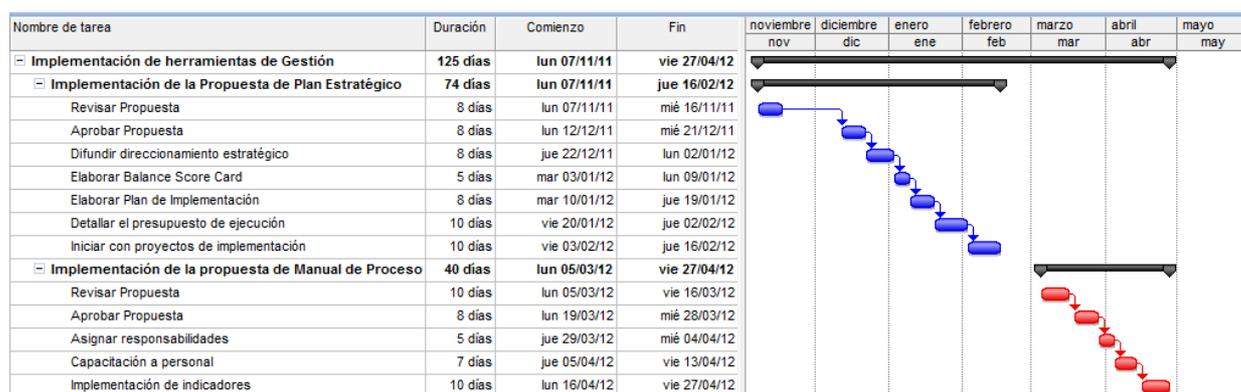


Figura 43 – Diagrama Gantt – Proyecto 1
Elaborado por: Autores

Tabla 39- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 2

Proyecto: IMPLEMENTACIÓN UN PLAN DE MARKETING DE YAZMON			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Posicionar a la marca en las preferencias del mercado	Nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Estados financieros Observaciones en Locales comerciales 	Los consumidores de prendas de vestir prefieren la ropa de YAZMON
PROPÓSITO: Incrementar la cantidad de ventas	Incremento del nivel de ventas	Estados Financieros	Las ventas de la empresa se incrementan en un 30%
COMPONENTES: 1. Implementación de un Plan de Marketing.	Porcentaje implementado de la herramienta	Informes de cumplimiento de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Alta dirección aprueba y apoya la implementación. Existe la participación y responsabilidad de todo el personal.
ACTIVIDADES: 1. Implementación de un Plan de Marketing. <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un estudio de mercado. Elaborar un plan de marketing. Aprobar propuesta. Iniciar la implementación. Iniciar programas de promoción. 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 1000,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 40- Presupuesto – Proyecto 2

PROYECTO 2	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 20,00
Supervisor de Ventas	\$ 100,00
Consultorías	\$ 600,00
Material publicitario	\$ 200,00
Diseños	\$ 80,00
TOTAL	\$ 1.000,00

Elaborado por: Autores



Figura 44 – Diagrama Gantt – Proyecto 2
Elaborado por: Autores

Tabla 41- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 3

Proyecto: AMPLIACIÓN DE LA OFERTA DE YAZMON			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Incrementar las ventas anualmente	$\frac{\text{Ventas} - \text{Mes anteriores}}{\text{Mes anteriores}} \times 100$	Estados Financieros	Incremento anual de un 30% en ventas
PROPÓSITO: Incrementar la oferta y el mercado meta de la empresa YAZMON	Cumplimiento de las actividades	Gantt de Seguimiento	Los nuevos productos ofertados incrementan el mercado meta
COMPONENTES: 1. Aumentar la variedad de línea de productos. 2. Expandir actividades al norte de Quito.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de líneas de productos incorporadas Nuevos locales abiertos 	Informes de cumplimiento de actividades	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo local incrementa la demanda. Las nuevas líneas de productos tienen gran aceptación.
ACTIVIDADES: 1. <i>Aumentar la variedad de línea de productos.</i> <ul style="list-style-type: none"> Estudiar las nuevas tendencias de la moda. Proponer nuevos productos. Diseñar nuevos modelos. Elaborar prendas para aprobación. Aprobar prendas con mejores diseños. Enviar a locales comerciales muestras para pruebas de aceptación. 2. <i>Expandir actividades al norte de Quito.</i> <ul style="list-style-type: none"> Estudiar mejor ubicación de local comercial. Buscar opciones para arrendar o comprar local. Realizar promoción. Verificar rendimientos. 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 1420,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 42- Presupuesto – Proyecto 3

PROYECTO 3	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 20,00
Supervisor de producción	\$ 100,00
Supervisor de ventas	\$ 100,00
Material publicitario	\$ 200,00
Modelos prueba	\$ 100,00
TOTAL	\$ 520,00

Elaborado por: Autores



Figura 45 – Diagrama Gantt – Proyecto 3

Elaborado por: Autores

Tabla 43- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 4

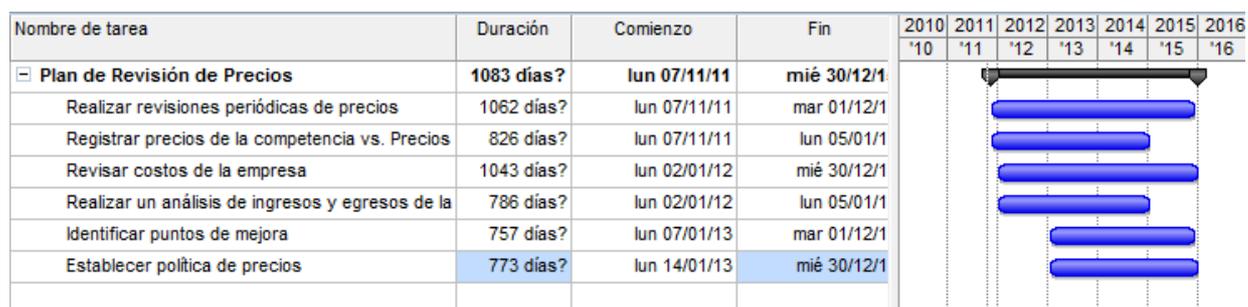
Proyecto: PLAN DE REVISIÓN DE PRECIOS			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Entregar a los clientes productos de calidad a precios bajos	Actividades cumplidas	Informe de actividades	La calidad y precio de los productos están acorde a los requerimientos del cliente.
PROPÓSITO: Crear una ventaja competitiva, siendo poseedores de precios acorde a las circunstancias de la empresa.	Precios de productos	Comparaciones con la competencia	Los precios generados son menores que los de la competencia.
COMPONENTES: 1. Realizar revisiones periódicas de precios	<i>precio actual – precio anterior</i>	Registros de precios	La empresa posee políticas de precios que benefician al consumidor
ACTIVIDADES: 1. Realizar revisiones periódicas de precios <ul style="list-style-type: none"> Registrar precios de la competencia vs. precios de la empresa. Revisar costos de la empresa. Realizar un análisis de ingresos y egresos de la empresa. Identificar puntos de mejora. Establecer política de precios. 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 215,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 44- Presupuesto – Proyecto 4

PROYECTO 4	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 80,00
Supervisor de producción	\$ 40,00
Supervisor de ventas	\$ 50,00
Útiles de oficina	\$ 15,00
Movilidad y Comunicación	\$ 30,00
TOTAL	\$ 215,00

Elaborado por: Autores

**Figura 46 –** Diagrama Gantt – Proyecto 4

Elaborado por: Autores

Tabla 45- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 5

Proyecto: ALIANZA CON PROVEEDORES Y POTENCIALES CLIENTES INTERNACIONALES			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Aumentar el mercado meta de YAZMON y conseguir proveedores nuevos con precios competitivos	Actividades cumplidas	Informe de actividades	La marca YAZMON sea reconocida internacionalmente con productos de menor precio
PROPÓSITO: Poseer una ventaja competitiva por utilizar materiales de mayor calidad pero menor precio para así ser apetecidos en el mercado internacional	Precios de productos	Comparaciones con la competencia internacional	Los precios generados son menores que los de la competencia internacional
COMPONENTES: 1. Buscar potenciales proveedores 2. Conseguir un potencial mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad proveedores incorporados Cantidad de nuevos clientes internacionales 	Informe de actividades	<ul style="list-style-type: none"> Los proveedores nuevos proporcionan una ventaja competitiva a la empresa Los productos de YAZMON tienen aceptación en el mercado internacional
ACTIVIDADES: 1. <i>Buscar potenciales proveedores</i> <ul style="list-style-type: none"> Buscar Proveedores nuevos Realizar un estudio y comprar el producto del nuevo proveedor Comparar precios de los productos de proveedores nuevos vs. Precios de los productos de proveedores antiguos 2. <i>Conseguir un potencial mercado internacional</i> <ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado Verificar la aceptación de nuestro producto en mercados internacionales Buscar clientes en dichos mercados Exportar nuestro producto a potenciales clientes. 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 1180,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 46- Presupuesto – Proyecto 5

PROYECTO 5	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 100,00
Supervisor de producción	\$ 100,00
Supervisor de ventas	\$ 150,00
Estudios de mercado	\$ 800,00
Movilidad y Comunicación	\$ 30,00
TOTAL	\$ 1.180,00

Elaborado por: Autores



Figura 47 – Diagrama Gantt – Proyecto 5
Elaborado por: Autores

Tabla 47- Matriz de Marco Lógico – Proyecto 6

Proyecto: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGIA			
MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Incrementar la producción en el área productiva con la implementación de la nueva tecnología	$\frac{Q_{prod\ nueva} - Q_{prod\ anterior}}{Q_{prod\ anterior}} \times 100$	Inventario de Productos Terminados	La producción de YAZMON se ha visto incrementada con la utilización de nueva maquinaria
PROPÓSITO: Mejorar las actividades y rendimiento en el área productiva para así aminorar costos	Cumplimiento de las actividades	Informe de actividades	Las actividades dentro del área productiva son más eficientes y eficaces
COMPONENTES: 1. Realizar estudios de nueva maquinaria requerida	Cantidad de maquinaria nueva incorporada	Inventario de maquinaria	La nueva maquinaria utilizada a incrementado la producción
ACTIVIDADES: 1. Realizar estudios de nueva maquinaria requerida <ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio dentro de la empresa para ver necesidades de maquinaria Buscar proveedores de maquinaria Comparar precios y calidad de maquinaria Adquirir la mejor maquinaria con tecnología de punta 	COSTO TOTAL APROXIMADO DEL PROYECTO = \$ 330,00		

Elaborado por: Autores

Tabla 48- Presupuesto – Proyecto 6

PROYECTO 6	
Recursos	Costo Total
Gerente-Propietario	\$ 100,00
Supervisor de producción	\$ 100,00
Estudios de maquinaria	\$ 100,00
Movilidad y Comunicación	\$ 30,00
TOTAL	\$ 330,00

Elaborado por: Autores

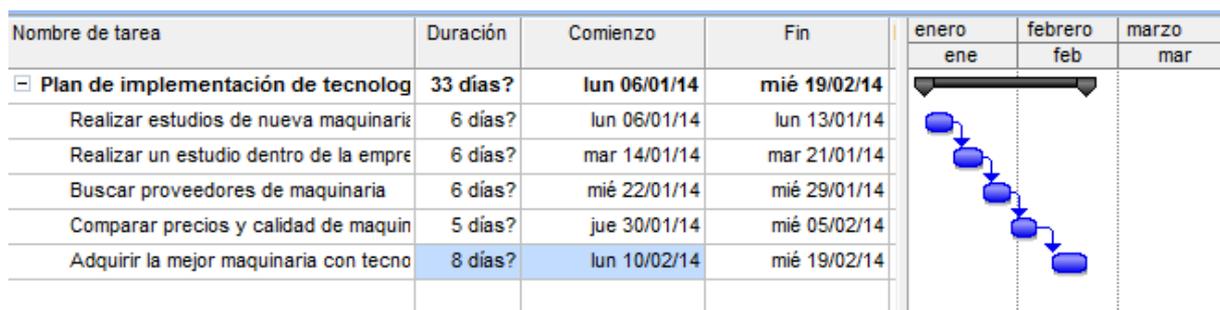


Figura 48 – Diagrama Gantt – Proyecto 5
Elaborado por: Autores

4.3 MANUAL DE PROCESOS

El documento que contiene los procesos de la empresa YAZMON, se detalla en el Manual de Procesos que se encuentra adjunto en el Anexo E.

Este Manual consta de los siguientes componentes:

- Mapa de Procesos.
- Caracterización de los procesos.
- Descripción de los procesos.
- Descripción de actividades.
- Representación gráfica de los procesos.
- Levantamiento de la información
- Tablero de indicadores.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Para la obtención de información interna, veraz, real y objetiva se ha considerado aquella proporcionada por los integrantes activos de YAZMON, incluyendo propietarios, personal administrativo, de ventas y operativo.
- El sector de confección de prendas de vestir está conformado por una cantidad considerable de empresas; las que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías y los pequeños negocios artesanales e informales; todas estas en constante competencia por abarcar mayor cantidad de mercado.
- Por la calidad de artesanal y familiar YAZMON, no ha considerado la aplicación de lineamientos o herramientas de gestión para la ejecución de sus actividades, por lo que la toma de decisiones se basa únicamente en las necesidades momentáneas y el beneficio de los propietarios.
- La empresa no cuenta con una distribución organizada de tareas; la toma de decisiones se encuentra concentrada en el Gerente –propietario.
- Se pudo constatar que la empresa no mantiene ningún tipo de planificación, por lo que el personal y propietarios no se comprometen en el cumplimiento de los objetivos y la razón de ser de YAZMON.
- Se pudo evidenciar que dentro de la empresa no existe ningún tipo de control o indicadores que pueda determinar la efectividad y cumplimiento de objetivos de los procesos.

- Por la ausencia de asignación de responsabilidades a los empleados de la empresa, se evidenció confusión y duplicidad de las actividades dentro del proceso productivo.
- En el levantamiento de la información, se pudo determinar que gran parte de los empleados de YAZMON, desarrollan sus actividades únicamente por cumplir su función y su horario de trabajo, sin considerar los objetivos propios de su labor.
- YAZMON mantiene recursos económicos suficientes para el normal desempeño de sus actividades y para afrontar situaciones adversas.
- La característica precio-calidad de los productos de YAZMON se refleja en la gran aceptación del mercado, lo que genera una ventaja competitiva.
- Debido al convenio existente entre Aura Portal y la FCA, se facilitó la utilización de la notación BPM en el modelamiento de los procesos de YAZMON.
- El programa utilizado para el modelamiento ha demostrado que es necesario comprimir las actividades para generar mayor facilidad al usuario y en general al sistema.
- Se pudo determinar que los procesos no necesitan ser extensos y demasiado explicativos, debido a que el momento de la automatización existen actividades o en sí procesos que pueden ser simplificados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Implementar el presente proyecto realizado en beneficio de YAZMON, que servirá como guía de gestión y para un mejoramiento de sus actividades.
- En base a las conclusiones, se recomienda implementar planes de capacitación para todas las áreas de la empresa, teniendo como prioridad a los trabajadores del área productiva de YAZMON
- Implementar medidas de control en el área productiva, considerada la más conflictiva, lo que incrementará la calidad de los productos y la satisfacción del cliente.
- Debido a la competencia del sector, se recomienda fortalecer la imagen de YAZMON, para generar en el cliente un posicionamiento de marca.
- Es recomendable designar responsables para cada uno de los procesos de YAZMON, y así desconcentrar la responsabilidad y la carga de actividades del gerente-propietario.
- Se recomienda la incorporación de avances tecnológicos en los procesos productivos y de gestión, para una reducción de errores en los resultados generados.
- Ampliar la gama de productos para incrementar el de mercado para la empresa a fin de generar mayores beneficios.
- En conocimiento de que la empresa cuenta con el capital suficiente para el normal desenvolvimiento de las actividades del negocio, se recomienda diversificar inversiones.
- Realizar un inventario donde conste la totalidad de materia prima y producto terminado mantenidos en bodega, que incluya periodos de almacenamiento,

a fin de determinar existencias obsoletas y planes de recuperación de la inversión.

- Ampliar y adecuar la infraestructura de la fábrica para cubrir necesidades de demanda y mejorar la calidad del ambiente laboral.

REFERENCIAS

- Aura Portal. (s.f.). *Aura Portal*. Recuperado el Noviembre de 2011, de <http://www.auraportal.com/ES/ES0-AP-What-is-BPMS.aspx>
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (s.f.). *Centros de excelencia*. Recuperado el Julio de 2011, de <http://www.centrosdeexcelencia.com/dotnetnuke/Portals/0/guiagegestionprocesos.pdf>
- BPM Aura Portal. (Julio de 2009). Guía de Uso BPM Modeler.
- BPM Chile. (s.f.). *BPM Chile, Business Process Management Group*. Recuperado el Agosto de 2011, de <http://www.bpmchile.org/>
- Cadena, J. (2011). Presentación. *Administración por Procesos*. Ecuador.
- CEPAL/CELADE. (2003-2007). *Distribución de la población por sexo*. (Procesado con Redatam+SP) Recuperado el Abril de 2011, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2001&MAIN=WebServerMain.inl>
- Crece Negocios.com*. (s.f.). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Dalen, V. (1991). *Manual de Técnica de la Investigación Educativa*. México: McGraw-Hill.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Departamento técnico AITE. (Diciembre de 2009). *AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador)*. Recuperado el Mayo de 2011, de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8:balanza-comercial-sector-textil-2000-2009&Itemid=19
- DEVA. (2009). Obtenido de <http://www.demosdesoftware.com/videos/30//auraportal-bpm-introduccion-a-la-modelizacion-de-procesos-sin-programacion/auraportal-bpm-business-process-management-crm-ecm-gestion-de-calidad-gestion-de-procesos-gestion-de-proyectos-gestion-documental-intranet>
- En Ecuador.com. (s.f.). *En Ecuador.com*. Recuperado el Junio de 2011, de <http://www.en-ecuador.com/cultura.php>
- Estrasol. (1996). *Escuela Politecnica Nacional*. Recuperado el 1 de 6 de 2011, de bibdigital.epn.edu.ec

- Freund, J., Rücker, B., & Hitpass, B. (2011). *BPMN 2.0 - Manual de Referencia y Guía Práctica*. Chile: Edición Hispana.
- Garellano, M. V. (Julio de 2010). *Visión Económica*. Recuperado el Junio de 2011, de <http://maricuevas.wordpress.com/2010/07/17/la-matriz-de-crecimiento-participacion-bcg/>
- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Colombia: Mc Graw.
- INEC. (Marzo de 2011). *INEC*. Recuperado el Marzo de 2011, de http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc
- Marco, P. (Junio de 2010). *ICEX (Instituto Español de comercio exterior)*. Recuperado el Mayo de 2011, de http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282923_5287111_4398020_EC,00.html
- Mariño, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Colombia: 3R.
- Mejía C., C. A. (Abril de 2004). *Planning S.A.* Recuperado el Junio de 2011, de <http://www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Mejía, B. (2006). *Gerencia de Procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Colombia: Eco Ediciones.
- Negocios.com, C. (s.f.). *Crece Negocios.com*. Recuperado el Junio de 2011, de <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Peteiro, D. (2008). *Gestiopolis*. Recuperado el Julio de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>
- Porter, M. (2001). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Samuel C. Certo, J. P. (1997). *Dirección estratégica*. McGraw-Hill.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.
- SESCAM. (Octubre de 2002). Recuperado el Julio de 2011, de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>
- STATUM. (Octubre de 2009). *STATUM*. Recuperado el Julio de 2011, de <http://www.statum.info/ViewItemAction.do?action=doLoginAndAction&selKbId=1&selLangId=1&usr=&pwd=&langId=1&id=901>
- Steiner, G. A. (1991). *Planificación de la alta dirección*. Universidad de Navarra.

- Suarez, M. (Agosto de 2006). *GBM Business Transformation*. Recuperado el Julio de 2011, de http://www.gbm.net/bt/bt33/tendencias/arquitectura_orientada_a_servicios.php
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2011). *Infoempresas*. Recuperado el Mayo de 2011, de <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll#>
- Universidad Mariano Galvez. (2008). *Universidad Mariano Galvez*. Recuperado el Junio de 2011, de http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf
- Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia Enciclopedia Libre*. Recuperado el Junio de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO
- XAC1234. (Junio de 2011). *ISSU*. Recuperado el Agosto de 2011, de http://issuu.com/xac1234/docs/minitutorial_matriz_holmes

ANEXOS

ANEXO A – Encuesta para Análisis Interno de Situación

ANEXO B – Tabulación de la encuesta para Análisis Interno de Situación

ANEXO C – Cronograma de actividades para identificación y selección de procesos de
YAZMON

ANEXO D – Manual de Procesos de YAZMON

ANEXO E – Orden de Pedido

ANEXO F – Orden de Corte

ANEXO G – Mate2ria Prima Existente

ANEXO H – Orden de Cliente

ANEXO I – Prendas Elaboradas

ANEXO J – Ajuste de Modelo