



**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LAS ÁREAS
ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
SOTTO COUTURE**

ESTUDIANTES

Mayra Alejandra Pulido Rodríguez

David Jesús Utria Mercado

DIRECTOR

Carlos Alberto Duque Gallego

**UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA
INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

29-abril-2021



Tabla de Contenido

Resumen	10
1. Introducción.....	12
2. Justificación	13
3. Estado del arte	15
4. Planteamiento del problema	18
4.1 Descripción del problema.....	20
4.2 Pregunta Problema.....	21
4.3 Sistematización:.....	21
5. Objetivo general y específicos.....	22
5.1 General.....	22
5.2 Específicos.....	22
6. Marco teórico.....	23
6.1 Gestión por procesos	23
6.2 Procesos	26
6.3 Procedimientos	27
6.4 Manual de procedimientos.....	28



6.4.1 Tipos de manuales de procedimientos.....	28
6.4.2 Objetivo del manual de procedimientos.....	28
7. Metodología.....	33
7.1 Definición y justificación tipo de estudio.....	33
7.2 Método.....	33
7.3 Fuentes de la información.....	34
7.3.1 Fuentes Primarias.....	34
7.3.1 Fuentes secundarias.....	34
7.4 Fases de la investigación.....	36
8. Resultados y análisis.....	37
8.1 Análisis interno: Microentorno.....	37
8.1.1 caracterización de la empresa.....	37
8.1.2 Análisis área administrativa.....	40
8.1.3 Análisis área comercial.....	46
8.1.4 Análisis área producción.....	56
8.2 Propuesta de mejoramiento de los procesos.....	63
8.2.1 Misión.....	63
8.2.3 Visión.....	64



8.2.4 Valores corporativos.....	64
8.2.5 Principios corporativos.....	64
8.2.6 Mejoramiento de procesos área administrativa.....	65
8.2.7 Mejoramiento de procesos área comercial.....	81
8.2.8 Mejoramiento de procesos área de producción.....	88
8.2.9 Tecnología y herramientas propuestas.....	102
9. Conclusiones y logros.....	104
Bibliografía citada.....	107
Anexos.....	111
Anexo 1: Diseño del manual de procesos de la empresa.....	111
Anexo 2: Portada manual de procesos.....	112



Lista de Tablas

Tabla 1. Caracterización Sotto Couture.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Funciones del gerente y la administradora dentro del área administrativa	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Experiencia y calificación de los clientes de la empresa. ;	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Salario y prestaciones empleados	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5. Posición real de las causas que indican en el problema del área administrativa	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Cargos y funciones del área comercial	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7. Fortalezas y debilidades del área comercial	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Posición real de las causas que indican en el problema del área comercial	51
Tabla 9. Costos de envío prendas al PDV Miami.....	54
Tabla 10. Cargos y funciones área comercial	56
Tabla 11. Tiempo empleado en la fabricación de 9 prendas en 5 días	59
Tabla 12. Tiempo inactivo entre cada proceso de producción	60
Tabla 13. Fortalezas y debilidades del área de producción Sotto Couture.....	61
Tabla 14. Proceso de planeación estratégica.	65



Tabla 15. Proceso de reclutamiento, selección y contratación	67
Tabla 16. Proceso Adquisiciones.....	69
Tabla 17. Pago a proveedores.....	71
Tabla 18. Pago nómina empleados	73
Tabla 19. Proceso de venta	81
Tabla 20. Proceso de devoluciones, quejas, reclamos	84
Tabla 21. Recepción y almacenamiento de mercancía.....	89
Tabla 22. Proceso entrega de insumos a producción.....	91
Tabla 23. Proceso de producción y confección de diseños	93
Tabla 24 Proceso de entrega de diseños confeccionados.	95



Lista de figuras

Figura 1 <i>Elementos de un proceso</i>	27
Figura 2 <i>Logo Sotto Couture</i>	37
Figura 3 <i>Organigrama comprendido de acuerdo a la funcionalidad actual de la empresa</i>	39
Figura 4 <i>Aumento de los comentarios y experiencias negativas de los clientes</i>	42
Figura 5 <i>Diagrama causa y efecto área administrativa</i>	44
Figura 6 <i>Diagrama de Pareto área administrativa</i>	46
Figura 7 <i>Ejemplo facturero empleado en el área de ventas</i>	48
Figura 8. <i>Diagrama de Ishikawa área comercial</i>	49
Figura 9. <i>Diagrama de Pareto área administrativa</i>	52
Figura 10. <i>Flujograma proceso de envío prendas a Miami</i>	53
Figura 11. <i>Factura de envío de prendas a Miami, mes de septiembre 2020</i>	55
Figura 12. <i>Diseño enterizo por Sotto Couture</i>	58
Figura 13. <i>Fotografía del local Sotto Couture</i>	61
Figura 14. <i>Diagrama de Ishikawa área de producción</i>	63
Figura 15. <i>Flujograma del proceso de selección y contratación</i>	68
Figura 16. <i>Flujograma adquisiciones área administrativa</i>	70



Figura 17. Flujograma Proceso de pago de proveedores.....	72
Figura 18. Flujograma pago de nómina.....	74
Figura 19. Cronograma de actividades.....	75
Figura 20. Formato plan de análisis estratégicos.....	76
Figura 21. Ejemplo formato orden de compra.....	78
Ilustración 22. Formato plantilla liquidación de nómina.....	79
Figura 23. Formato comprobante de nómina empleados.	80
Figura 24. Control financiero	81
Figura 25. Flujograma proceso de venta	83
Figura 26. Flujograma proceso de devoluciones.....	85
Figura 27. Formato control presupuesto de ventas.....	87
Figura 28. Gestión comercial.....	88
Figura 29. Flujograma proceso de recepción y almacenamiento de mercancía	89
Figura 30. Flujograma entrega de materiales e insumos para producción	92
Figura 31. Proceso de producción y confección de diseños	94
Figura 32. Proceso de entrega de diseños confeccionados.....	96
Figura 33. Formato control de insumos e inventario.....	98
Figura 34. Formato ingreso de materiales e insumos para almacenamiento	99



Figura 35. Control de inventarios.....	100
Figura 36. Formato control del tiempo de producción.....	101
Figura 37. Formato Diseños Claudia Soto Orden de producción.....	102



Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo presentar una propuesta para el mejoramiento de procesos de la empresa Soto Couture y así lograr mejorar los niveles competitivos, de productividad y rentabilidad de la organización. Para ello se realizó una investigación descriptiva, utilizando como instrumento de recolección de la información a la entrevista y la observación. El diagnóstico de la empresa permitió identificar las principales falencias como procesos totalmente empíricos, sin orden ni organización, desaprovechamiento de los tiempos en el proceso de producción, un servicio y atención al cliente contrario al objetivo de la empresa, procedimientos sin ningún control o registro, entre muchos otros factores que impactaban negativamente a la empresa. Como resultado final, se presentó una propuesta de procesos a partir de la estructuración y organización de cada uno en flujogramas, los formatos de control y registro y la tecnología adecuada y necesaria para la empresa. Por último, se diseñó el manual de procesos de la empresa.

Palabras claves: Gestión por procesos, procedimientos, manual, mejora continua

Abstract

The objective of this research work was to present a proposal for the improvement of processes of the Soto Couture company and thus achieve to improve the competitive levels, productivity and profitability of the organization. For this, a descriptive research was carried out, using the interview and observation as an instrument for collecting information.



The diagnosis of the company allowed identifying the main flaws as totally empirical processes, without order or organization, wasting time in the production process, customer service and attention contrary to the company's objective, procedures without any control or registration, among many other factors that negatively impacted the company. As a final result, a process proposal was presented based on the structuring and organization of each one in flowcharts, the control and registration formats and the appropriate and necessary technology for the company. Finally, the company's process manual was designed.

Key words: Management by processes, procedures, manual, continuous improvement



1. Introducción

La gestión de procesos es una herramienta fundamental dentro de todas las organizaciones, no sólo porque garantiza la productividad de la empresa, sino porque influye también en la satisfacción del cliente, la rentabilidad y competitividad de las organizaciones. Por ello, se han convertido en una práctica estratégica en las empresas.

Con la ejecución de trabajo investigativo, se pretende mejorar los procesos administrativos, comerciales y de producción, dentro de la empresa Soto Couture, puesto que, una buena gestión de los procesos genera ventajas como reducción de costos ocultos, disminución procesos correctivos, disminuye las averías en los productos, mejora la satisfacción del cliente y disminuye los riesgos para los empleados, lo que se traduce en costes más bajos y en una productividad y competitividad más alta.

Para ello, se llevará a cabo como primera medida una caracterización y diagnóstico de todos los procesos actuales de la empresa con el fin de identificar las falencias de los mismos y a partir de estas generar las correcciones necesarias; luego se procederá a proponer el manual de procesos para cada una de las etapas de los procesos seleccionados y por último se estipularán el orden y secuencia de cada uno dentro de las áreas de la empresa Soto Couture.



2. Justificación

El presente estudio de investigación tiene el fin de traer a la realidad todos los conocimientos adquiridos y las teorías aprendidas a lo largo de la carrera de administración de empresas, esto con el propósito de permitirle al profesional en formación experimentar y prepararlo para su accionar y actividad en el mundo laboral. Contribuye al desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, al programa académico de Administración de empresas, enmarcado en una de las líneas de investigación institucional como lo es la innovación, competitividad y productividad de las organizaciones.

Enfocarse en el mejoramiento de procesos de una empresa, no sólo aporta al desarrollo de la misma, sino también de la región en la que se encuentra, crea una cultura de mejoramiento continuo e impulsa el desarrollo sustentable y sostenible de la misma. En el caso de la empresa objeto de estudio, esta investigación les permitió identificar las falencias y problemas que objetivamente no lograban ser identificadas por la gerencia, de igual forma, al presentarlas y describirlas, se logró concienciar al personal sobre la importancia de la gestión de los procesos y de su incidencia en el éxito o fracaso de las organizaciones. Se pudo a su vez, demostrar que, por muy pequeña y empírica que sea una organización, es necesario tener un orden y un establecimiento claro del desarrollo de sus procesos para lograr una mejor productividad, rentabilidad y competitividad.

De igual forma, cada uno de los conceptos y variables sobre administrativas estudiados durante el transcurso de la carrera, permitieron detallar la problemática, definir



los objetivos, el marco de referencia y la metodología detallada de elementos de investigación, para posteriormente presentar la propuesta más adecuada a las necesidades de la organización y sus colaboradores, con todos los elementos de la investigación. Lo que invita a que más profesionales, en formación o no, recurran a estos conceptos para trabajar con las organizaciones y contribuir a su desarrollo. Presentar este tipo de investigaciones abre las puertas a que más y más profesionales-investigadores y empresas pequeñas dirijan su atención hacia la realidad de que la administración es aplicable y necesaria para todo; y que un administrador tiene un gran alcance de gestión dentro de organizaciones muy pequeñas o muy grandes.

Cabe resaltar que, este proyecto de investigación influye también en el ámbito personal, dejando grandes aprendizajes, motivando las competencias, los valores y principios que todo profesional de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño debe desarrollar.



3. Estado del arte

En este capítulo se presentan algunas investigaciones realizadas recientemente sobre mejoramiento de procesos dentro de empresas para dar un soporte académico e investigativo al presente trabajo de grado.

Checa Loayza, Pool Jonathan (2014) en su trabajo investigativo titulado *Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa Confecciones Sol*, cuyo objetivo principal fue implementar una propuesta de mejora en el proceso productivo, para incrementar la productividad de la línea de confección de polos en la empresa de confecciones “Sol” a partir de herramientas administrativas y de ingeniería industrial. Para ello la metodología empleada un diagnóstico y caracterización de la empresa y del proceso productivo que permitió identificar las falencias y puntos de mejora y optimización, para presentar una propuesta de mejora a través de la aplicación de estudio de tiempo y métodos de trabajo como la clasificación ABC, con el propósito de disminuir tiempos innecesarios de búsqueda y verificación de materiales complementándose con el Plan de Requerimiento de Materiales. Al final, la propuesta logró incrementar la productividad de línea de polos básicos a 90.68% y un incremento de la productividad del 58.04% de la productividad inicial.

Chalco Añaños Sara Edita (2015) en su investigación *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples CAMELOT S.R.L*, se propuso diseñar e implementar un sistema integral que permita mejorar la gestión de los procesos de



cobranza y la entrega de los servicios en la empresa Inversiones Múltiples Camelot S.R.L; utilizando las metodologías 5S, Lean Services y la Gestión por Procesos. Se desarrolló una investigación de diseño experimental, que permitió reducir los reclamos de los clientes, los tiempos de entrega y los tiempos de cobranza, mejorando así el desempeño global de la empresa mencionada. También, la metodología de las 5S conllevó a que los empleados se apropiaran de una cultura basada en la disciplina, la reducción de los tiempos y movimientos innecesario, contribuyendo así a la eficiencia del trabajo, dando paso a una estructura organizativa que permite la prestación de servicios con menores costes posibles; y mediante la Gestión por Procesos se buscó la constante satisfacción de sus clientes.

Ibáñez Niklitschek Christopher Ermin (2016) realizó un trabajo investigativo *Diseño de propuestas de mejora para el área de producción en la empresa PUERTO DE HUMOS S.A.* El objetivo principal de la investigación fue desarrollar una propuesta de mejora para el área de producción, mediante la utilización de las técnicas de mejora Continua, las 5's y manufactura esbelta, para aumentar la productividad, disminuir el desperdicio, tener un lugar de trabajo más limpio y aumentar la satisfacción laboral. Para lograrlo, el autor realizó un levantamiento de los procesos productivos, mediante un diagrama de procesos y el diagnóstico de la situación actual de la empresa. La propuesta se caracterizó por la definición de actividades, procedimientos y acciones de administración, ejecución, y evaluación a partir de cuatro categorías: Creación de un plan de mejora continua. Creación de un plan para mejorar el orden y limpieza de la empresa. Creación de un plan de inversiones. Creación de un plan de mejora en el área de calidad.



Por su parte, Morán Ronquillo Angie Melisa (Morán Ronquillo, 2018) en su investigación titulada *Propuesta de mejora de los procesos administrativos del Centro Médico de Especialidades “NUEVA GENERACIÓN” en la ciudad de Guayaquil*. En este trabajo la autora se planteó analizar los procesos a través de los cuales se desarrolla la administración del Centro Médico de especialidades. A partir de una investigación mixta y a través de encuestas a los usuarios del centro médico y encuestas a los trabajadores del mismo, se logró conocer las causas principales del problema a investigar como lo fueron la necesidad de modernizar los procesos dentro de las empresas por lo cual se propuso realizar capacitaciones al personal en temas de servicio al cliente, medir la calidad del servicio mediante indicadores mensuales para conocer el avance que tiene el centro médico, adquirir un sistema informático que agilice la atención diaria optimizando tiempo y recurso humano debido a que los colaboradores realizaban tareas dobles por la escasez de material tecnológico que facilite la realización de su trabajo.



4. Planteamiento del problema

La industria textil y de la confección es uno de los sectores más tradicionales de la economía colombiana aportando durante las últimas décadas al desarrollo del país. Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha tenido que enfrentar a unas nuevas reglas de juego impuestas por la economía global que han puesto en jaque la capacidad de nuestros industriales.

Desde el gobierno del presidente Iván Duque Márquez se han estado desarrollando programas para impulsar a empresas del sector textil, cuyos fines son optimizar modelos de negocio y desarrollar productos que tengan mayor valor agregado a empresas del gremio. Uno de ellos es el que se logró implementar a través del convenio con Inexmoda: “Colombia Transforma Moda”. El propósito principal del programa es lograr que los empresarios logren desarrollar marcas propias y estrategias que les permitan aumentar su rentabilidad. Además, también permite que las empresas elegidas para el programa puedan participar en el Colombia Moda (RCN Radio, 2018).

Sin embargo, a pesar de que la Cámara Colombiana de la Confección y Afines manifiesta que las importaciones de textiles crecieron 21,8% en el 2018, la compra y exportación de los productos textiles colombianos por parte de estos países no supera el 1%. En 2017, al país se importaron 584 millones de prendas, en 2018, fueron 675 millones de prendas, el crecimiento de estas importaciones fue de 21,8% y la mayoría se realizaron desde países sin acuerdo comercial, lo que ha afectado seriamente la producción nacional.



Inexmoda refiere que la confección representa cerca de \$16 billones y \$18 billones de pesos al año, sin embargo, los costos de fábrica son dentro del 33% y fuera del 66%, en Bangladesh, por ejemplo, es todo lo contrario ya que en Colombia la mano de obra vale más y los impuestos igual. (La República, 2019).

Además, se identificó que la participación del sector en el PIB nacional en 2005 era de 11,9% incluyendo textil, confección calzado y marroquinería, y en 2017 reportó sólo un 10,4%; y al cierre de 2018 sólo fue del 7%. Según cifras de la Superintendencia de Sociedades, hay 136 han sido restructuradas o liquidadas en los últimos 15 años; El DANE reportó que, en 2016 en el sector textil existían 606.752 empleos formales, al cierre de 2018 pasaron a tener 542.321, lo que supone una reducción del 10,6% de los empleos formales del sector textil y confección, es decir que, en 12 años se han perdido más de 600 mil empleos. La DIAN reporta que anualmente son \$6 billones lo que entra en contrabando al país. El mercado textil nacional vale \$18 billones al año, y la tercera parte es contrabando, en conclusión, el 35% del mercado textil lo manejan los importadores legales del país y el 30% es los empresarios formales, mientras que el contrabando de prendas es de \$6 billones anuales, lo que representa el 30% del total de la industria (Siglo, 2019).

A pesar de este panorama frente a la desventaja que presenta la importación y la producción nacional, desde el 2018 se ha visto un significativo crecimiento de las exportaciones textiles. En 2018 las exportaciones registraron un crecimiento del 5% para los textiles, y en el 2019 un 13%; esto gracias a plataformas como ColombiaTex y programas que ayudan a impulsar el gremio (Portafolio, 2019).



ColombiaTex es una plataforma para el gremio textil que reúne a más de 600 expositores textiles y de tecnología textil, 245 de ellos extranjeros, para el crecimiento y desarrollo de la productividad del gremio en Colombia.

4.1 Descripción del problema

Soto Couture está conformada por 13 personas las cuales están vinculadas a la empresa por medio de contrato verbal y la gerente, Claudia Soto, la cual se encuentra dirigiendo la sala de ventas (Showroom) de Miami, la contadora y un mensajero que trabaja por horas.

Actualmente no cuenta con un organigrama formal por lo que la autoridad total reside en la gerente y en segundo lugar en la administradora. Por otra parte, los canales de venta se establecen a través de plataformas digitales y Showroom, que se ofrece a través de citas programadas. La atención es personalizada, y el promedio de tiempo invertido en la atención de un cliente es de 1 hora. Cada semana se realiza el despacho hacia Miami de las muestras de diseños ya elaborados para su exhibición, y de los pedidos solicitados en dicha ciudad (Benítez, 2020).

Sin embargo, la empresa ha presentado serias falencias en cuanto al cumplimiento de sus pedidos, reprocesos por mala calidad y terminado del producto, inventarios deficientes, falta de insumos y materias primas, prendas que se confeccionan en las cantidades incorrectas, entre otros muchos problemas que hacen que su cadena de abastecimiento sea ineficiente. Una de las causas de estos errores es la empresa no cuenta con una estandarización de los procesos de producción. El registro de productividad,



costos, averías, insumos, etc. Es llevado por la administradora en un cuaderno de notas. El tiempo de producción de cada diseño tampoco se encuentra registrado, además, el volumen de producción se basa en la demanda del diseño o lo que evidencia que el sistema de producción de la empresa por Lote. El costo de producción por lote/diseño es aproximadamente de \$150.000 - \$200.000 pesos colombianos.

Todo lo anterior ha llevado a que la empresa genere sobrecostos, baja rentabilidad, flujos de procesos inestables, pérdida de clientes debido a la insatisfacción de los mismos, niveles bajo de eficiencia y poca competitividad en un mercado que cada vez se vuelve más exigente.

En consecuencia, con el propósito de contribuir al desarrollo de las organizaciones, este proyecto de investigación se plantea el siguiente interrogante:

4.2 Pregunta Problema

¿Cómo diseñar una propuesta de mejoramiento de procesos de las áreas administrativa, comercial y de producción de la empresa Soto Couture?

4.3 Sistematización:

¿Cuál es la propuesta más adecuada para el mejoramiento de procesos de las áreas administrativa, comercial y de producción de la empresa Soto Couture?

¿Cuáles son los procesos necesarios para para las diferentes áreas de la organización Soto Couture?

¿Cómo se debe socializar la propuesta con la dirección de la empresa Soto Couture?



5. Objetivo general y específicos

5.1 General

Presentar una propuesta para el mejoramiento de procesos de la empresa Soto Couture

5.2 Específicos

Realizar el diagnóstico de la situación actual de las áreas administrativa, comercial y de producción de la empresa Soto Couture.

Diseñar los procesos para las áreas administrativa, comercial y de producción de la organización Soto Couture.

Socializar la propuesta por medio de una cartilla o manual de procedimientos con la dirección de la empresa Soto Couture.



6. Marco teórico

Dentro del marco teórico se presentan los elementos o conceptos principales y necesarios para el desarrollo del proyecto, así como las principales teorías o autores sobre los mismos (Hernández Sampieri, 2014).

6.1 Administración

Actualmente, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo ya que incluye conceptos como proceso, recursos, toma de decisiones, consecución de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han ido cambiado su descripción inicial. Por lo anterior, se han tomado algunos autores que han tratado de definirla de la siguiente manera:

Según Idalberto Chiavenato (2006), la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (pág. 10)

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es la “coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (págs. 7-9)

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional” (pág. 8)



Por último, para Koontz y Wehrich (2004), la administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (pág. 6).

A partir de las anteriores definiciones, se puede inferir que la administración es el proceso por el cual se logra planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades o acciones correspondientes al trabajo cuyo propósito es lograr la consecución de los objetivos o metas que se planteen de una manera eficiente y eficaz.

Koontz y Wehrich definen al proceso administrativo como un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración, cuyos elementos son los mencionados anteriormente:

Planificar

Organizar

Direccionar

Controlar

De acuerdo a Díez de Castro et al (2001), la **Planificación** hace referencia a elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. A su vez que se deben determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, entre otros, para la consecución de dichos objetivos.



Robbins y Coulter (2005), definen a la **Organización** como el proceso que determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Koontz Harold y Weihrich Heinz (2004) manifiesta que la **Dirección** “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración” (pág. 14) y que el **Control** se refiere a la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.

6.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos es una forma de gestionar una organización a partir de cada uno de los procesos de la misma y está fundamentada en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.

Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como protagonistas.

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.



- Uso de tecnología que no añade valor.

La gestión por procesos concibe a la organización como un sistema, es una herramienta que contribuye de forma sostenida a los resultados, mediante un diseño y estructura orientado en las necesidades de los clientes (Hernández Nariño, Noguera Rivera, Medina León, & Marqués León, 2013).

6.3 Procesos

Los procesos se definen como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre la entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente (Hernández Nariño, Noguera Rivera, Medina León, & Marqués León, 2013)

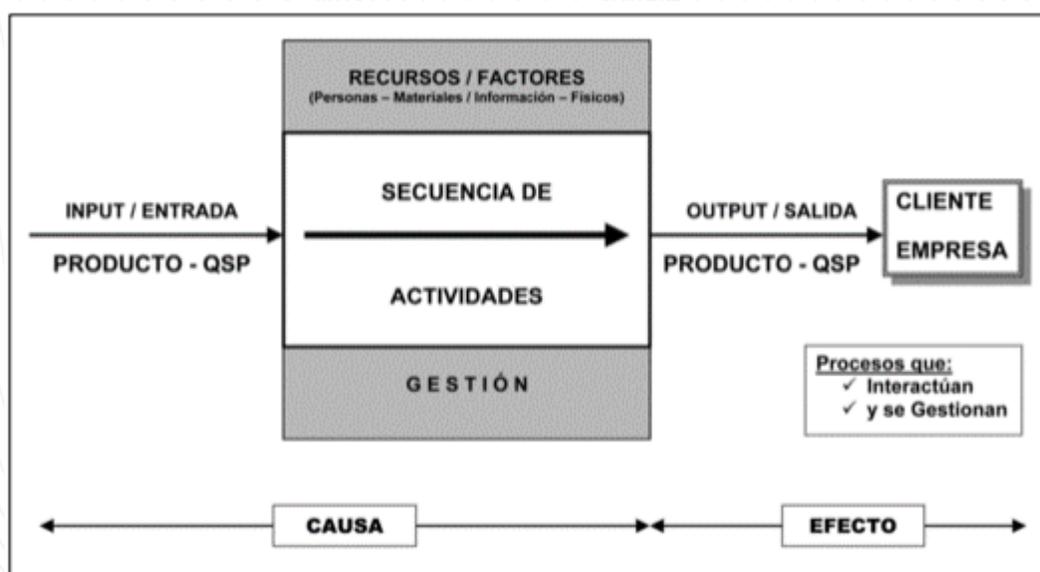
Según Muñoz (2009, pág. 225) un proceso es el ordenamiento sistémico y secuencial de las actividades necesarias para que una organización produzca bienes o servicios.

La ISO 9000 (2015) describe al proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”.

Sin embargo, para Pérez (2010, pág. 51) el proceso se refiere a la organización secuencial de operaciones que generan valor para el usuario o cliente final, el cual tienden a repetirse.

Figura 1

Elementos de un proceso



Fuente: Información tomada de (Pérez, 2010, pág. 53)

6.4 Procedimientos

Según Melinkoff, R (1990) *Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores* (págs. 28-30) lo que según el mismo autor influye en el aumento del rendimiento laboral, permitiendo adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuyendo en la correcta coordinación y orden en las actividades de la organización.

Por su parte Gómez F. (1998) describe que el objetivo principal de un procedimiento es identificar la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.



6.5 Manual de procedimientos

Para Franklin (1998, pág. 157) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Gómez Ceja (1997) define que el manual de procedimientos es “...un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

Es consecuencia, un manual de procedimientos es un documento técnico que contiene toda la información detallada y específica de cada una de las actividades y procesos a desarrollar dentro de una organización.

6.5.1 Tipos de manuales de procedimientos.

Rodríguez Valencia (2012) clasifica los manuales de procedimientos en manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimiento de fábrica. Sin embargo, también los clasifica en base a la actividad o actividades que comprenden; o como procedimiento general y procedimiento específico (pág. 116).

6.5.2 Objetivo del manual de procedimientos

Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar.



- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.
- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación del mismo.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo.

Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización (Rodríguez Valencia, 2012, pág. 115)

6.6 Diagnostico organizacional

Camelo, Vallejo y Gómez como se citó en Espinazo (2018) mencionan que “las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y al ser compuesta por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni panificable” (pág. 17).

El diagnóstico organizacional permite conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización de tal forma que logren ser empleados a beneficio para la consecución de los objetivos que la organización haya definido para sí.

Según Darío Rodríguez como se citó en Cotini (2018) el diagnóstico organizacional “es un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario, en



primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados” (pág. 18).

Gracias al diagnóstico, se logra evaluar la situación de la empresa, a partir del reconocimiento e identificación de sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. El diagnóstico puede ser definido de tipo integral ya que utiliza diferentes variables críticas y diferentes métodos. Las variables y los métodos variarán según la empresa y la persona que lo aplique

Sobre esto, Luchessa y Podestá también como se citó en Cotini (2018), refieren que:

“El diagnóstico hace referencia a examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según quien lo aplique, el método y la herramienta a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objeto del mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones” (pág. 18) .

Las herramientas diagnósticas permiten que las empresas logren la eficiencia en la organización y para esto es necesario tener en cuenta que la organización es un sistema dinámico y abierto, el cual influye y es influido por el entorno que la rodea. El entorno o contexto en el que se encuentra la organización está en cambio permanente y es necesario que la empresa se adapte para poder lograr los objetivos planteados.



Desde el punto de vista del observador, Rodríguez citado por García & Mendoza (2018), indica que el diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la empresa.

El diagnóstico organizacional por otra parte, hace posible predecir y afrontar los problemas ocasionados por los constantes cambios a los que son vulnerables las empresas en el tiempo (Echevarría 2017)

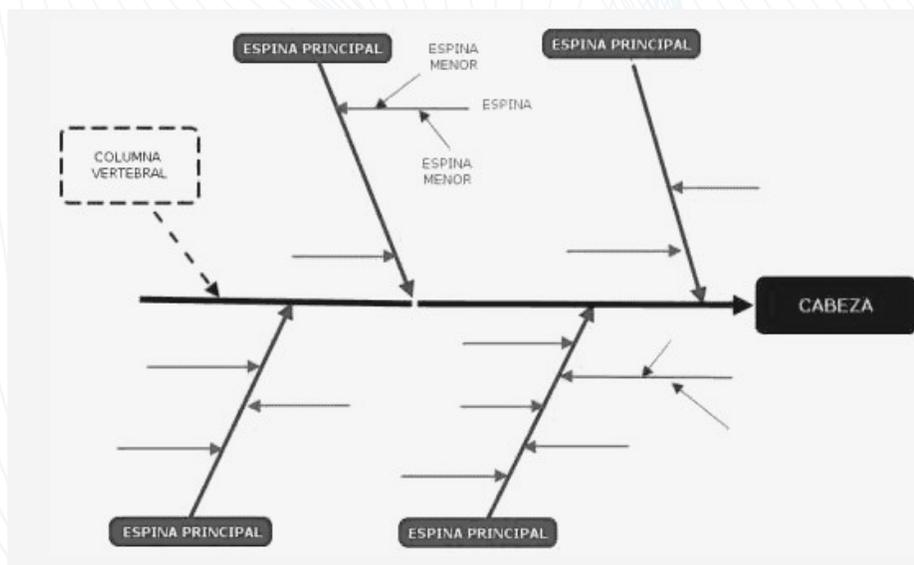
6.7 Diagrama de Ishikawa

Zapata y Villegas (2006), refieren que el diagrama de Ishikawa, o también llamado diagrama de Causa y Efecto, contrario al diagrama de Pareto o a los histogramas, no ofrece una respuesta a un interrogante, sino que ayuda a tener una concepción común de un problema, resaltando sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Este diagrama permite representar gráficamente el conjunto de causas que dan lugar a una consecuencia, o bien el conjunto de factores y subfactores que contribuyen a generar un efecto común.

Tabla 1

Diagrama de Ishikawa



Fuente: Imagen tomada de Gonzáles Gonzales Rodrigo (2006)



7. Metodología

7.1 Definición y justificación tipo de estudio.

El tipo de estudio adoptado para el desarrollo del proyecto es descriptivo. Según Sampieri (2014) la investigación descriptiva:

“permite detallar situaciones y eventos, describiéndolos sobre cómo son y cómo se manifiestan, especificando propiedades importantes sobre cualquier fenómeno que sea sometido a un análisis. Recogen información de manera independiente o conjunta sobre conceptos y variables”. (pág. 93)

En ese orden de ideas, para la propuesta de mejora de este trabajo de investigación se llevará a cabo una investigación descriptiva ya que su objetivo es describir los procesos y la estandarización de los mismos y como esto influye en la eficiencia y competitividad de la empresa

El tipo de estudio del presente trabajo investigativo es Cualitativo.

De acuerdo con Sampieri (2014), el enfoque cualitativo emplea la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación.

7.2 Método

El método de investigación adoptado en este estudio de factibilidad es el método deductivo.



Según Bernal, Salavarieta & Sánchez (2006), el método deductivo “*consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método parte de análisis de los postulados, teoremas leyes, principios que son de aplicación universal y de comprobada validez, para luego aplicarlos a soluciones o hechos particulares*”. (pág. 43)

7.3 Fuentes de la información.

7.3.1 Fuentes Primarias.

Para Sabino las fuentes de información primarias son aquellas se obtienen directamente de la realidad, recolectadas a partir de instrumentos propias, es decir, son aquellos que se recogen en contacto con los hechos que se investigan. (Sabino, 1992, págs. 109-110)

Para esta investigación, los datos se obtendrán a partir de la construcción y aplicación de una encuesta, una entrevista y la observación. La encuesta se realizará a cada uno de los colaboradores de la empresa, la entrevista por su parte se desarrollada con la administradora y a su vez, la observación se llevó a cabo con cada uno de los procesos de producción.

7.3.1 Fuentes secundarias

Así mismo, Sabino (Sabino, 1992, pág. 110) define que las fuentes secundarias “*son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores*”.

Para este trabajo de investigación, se necesitó de libros, documentos web, informes y artículos de diversos autores que enfatizan en teorías y definiciones importantes sobre



estandarización de procesos con el fin de dar soporte y fundamento a lo expuesto y estudiado en el presente trabajo.

7.4 Instrumentos para la recolección de la información

Observación: Según Sampieri (2014), la observación constituye el primer paso del método científico. Es una habilidad básica del investigador. Existe un fin, hay una planificación sistemática, un plan previo, se realiza el registro del fenómeno observado y se evalúa la observación para verificar su validez y fiabilidad.

A través de este instrumento se logró apreciar las acciones y actividades desarrolladas en cada uno de los procesos que posteriormente fueron verificadas con la entrevista a la administradora y a los colaboradores de la empresa.

Entrevista: Según Sampieri (2006), las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas.

7.5 Población y muestra

La población total son los 13 empleados de la empresa Sotto Couture, sin embargo, para la recolección de la información, se llevó a cabo entrevista con la administradora, la patronista y la gerente; cuya información obtenido fue comparada y verificada a partir de la observación que se tuvo de cada uno de los procesos de las áreas administrativa, comercial y de producción.



7.6 Fases de la investigación

Fase 1: realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando los entornos para conocer las amenazas y oportunidades.

Fase 2: elaborar las estrategias de intervención necesarias para la planeación y control de los procesos de las áreas de la empresa.

Fase 3: Desarrollo de manuales de procesos el cual será socializado con todas las áreas de la empresa.



8. Diagnóstico de las áreas administrativa, comercial y de producción

8.1 Análisis interno: Microentorno

A continuación, se presenta el diagnóstico de cada una de las áreas de la empresa objeto de estudio con el fin de identificar y resaltar las causas y efectos que convergen frente al problema principal de la empresa que es la falta de procesos estructurados en pro de las necesidades y los objetivos de la empresa.

Para ello, se realizó la caracterización de la empresa un análisis de cada una de las áreas de la misma.

8.1.1 caracterización de la empresa

Razón Social: Diseños Claudia Soto

Marca: Sotto Couture

Logo:

Figura 2

Logo Sotto Couture



Fuente: Imagen tomada de Sotto Couture



Diseños Claudia Soto es una empresa con 20 años en el mercado, dedicada a la comercialización de ropa casual informal, con diseños exclusivos y de la mejor calidad, las telas son importadas desde Miami. Se maneja exclusividad y atención personalizada a través de citas previas (Showroom), la sala de exhibición se encuentra ubicada en la Calle 22 AN #6aN -47/ Santa Mónica residencial.

Diseños Claudia Soto es una empresa que nació en el hermoso país de Colombia en el verano de 1997. Claudia Soto tuvo la visión de unir a mujeres de diferentes culturas con pasión por un estilo único a través de sus diseños e inspiraciones de las telas, ha estado construyendo su marca desde entonces con su hija Laura Soto.

Tabla 2

Caracterización Sotto Couture

Sotto Couture	
Razón Social	Diseños Claudia Soto
Marca	Sotto Couture
Actividad Económica	Comercio
Canales de venta	Redes sociales. Sala de exhibición-Showroom
Producto o servicio	Vestuario para dama
Modelo de negocio	Venta de ropa para dama casual e informal

Fuente: Elaboración propia.

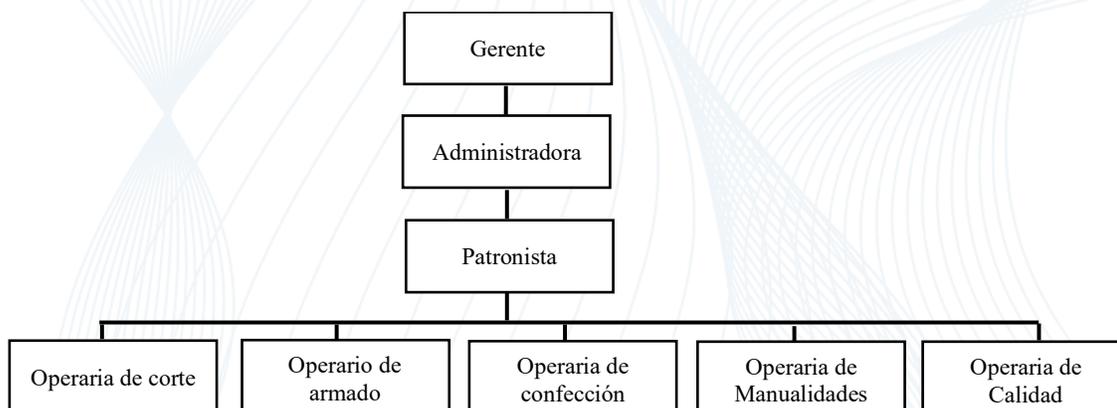
Diseños Soto está conformada por 13 personas las cuales están vinculadas a la empresa por medio de contrato verbal y la gerente, Claudia Soto, la cual se encuentra dirigiendo la sala de ventas (Showroom) de Miami. El pago de cada jornada laboral de las personas que trabajan 8 horas (lunes a viernes) en el taller es de 56.000 pesos el día

laborado, sin embargo, el pago en efectivo se realiza cada quincena. La contadora está contratada por horas.

Actualmente la empresa no cuenta con una misión ni visión bien estructuradas, al indagar sobre ello con la patronista y la administradora manifiestan que hasta el momento no se habían “percatado” de la importancia de las mismas para la empresa. Tampoco hay valores corporativos establecidos, se obedece a un sentido de responsabilidad y pertenencia con la empresa. No hay organigrama, sin embargo, es notable que la cadena de mando se centra en la administradora y la gerente se enfoca más en la parte comercial y de diseño.

Figura 3

Organigrama comprendido de acuerdo a la funcionalidad actual de la empresa.



Fuente: Elaboración propia de los autores.



8.1.2 Análisis área administrativa.

El área administrativa de la empresa se conforma por la gerente y la administradora. Sin embargo, la mayoría de responsabilidades están sobrecargadas en la administradora como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 3

Funciones del gerente y la administradora dentro del área administrativa

Área administrativa funciones	
Gerente	Es responsable del PDV en miami. Además, investigar nuevos modelos y tendencias. Realiza funciones de diseñadora. Supervisa que lo reportado por la administradora y la contadora sea correcto.
Administradora	Coordinar con el encargado del área de diseño los modelos de corte. Compra de la materia prima. Determinar el numérico del personal de la fábrica Registro de compras Pago a proveedores. Paro a trabajadores. Recepción de llamadas telefónicas Agendamiento de citas Atención y asesoramiento Cuadre de facturas Manejo de caja Debe llevar el inventario

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de la entrevista a la administradora y la patronista.



Al no contar con un computador, la mayoría de los procesos se registran a mano. La nómina se registra en una libreta o cuaderno que posee la administradora. En una carpeta se guardan las facturas de proveedores y los estados de cuenta o cualquier registro que realiza la contadora. En otro cuaderno se lleva la agenda de citas y ventas programadas. El contacto entre la administradora y la gerente en Miami se realiza por medio de correos personales que son leídos en el teléfono de cada una. El WhatsApp es una de las principales herramientas de comunicación entre todos los colaboradores de la organización.

Hay un horario establecido de 8am a 5pm con una hora de descanso para todos. La administradora permanece gran parte de la mañana ausente debido a que es quien lleva a cabo la compra de insumos y envío de pedidos, por lo que en ese espacio es la patronista la encargada no sólo de dirigir el taller sino también de realizar la supervisión del taller, lo que traduce en una sobrecarga de funciones, retrasando toda la cadena de abastecimiento.

Por otra parte, según comentarios dejados en las redes sociales de la empresa, el servicio y la atención al cliente ha desmejorado debido que muchas veces mientras atienden a un cliente también deben cumplir con otras funciones, haciendo deficiente la identificación de necesidades y una eficiente asesoría.

Tabla 4

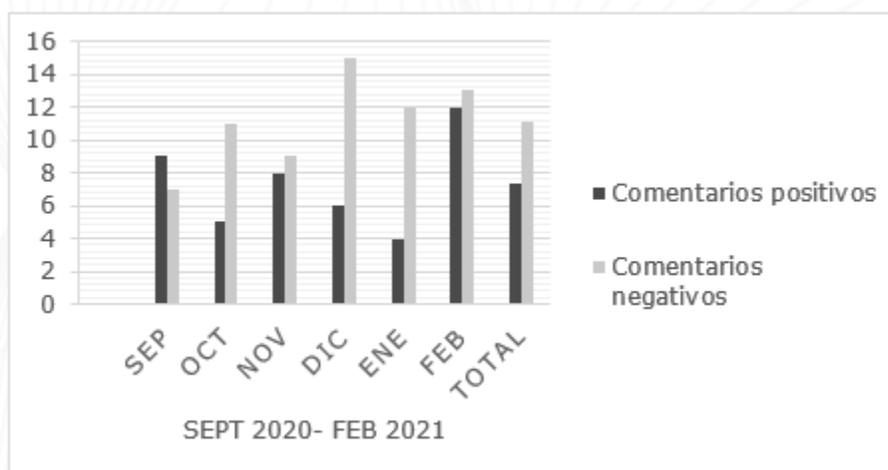
Experiencia y calificación de los clientes de la empresa

Experiencia y calificación de usuarios en las redes sociales de la empresa							
Meses	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	TOTAL
Comentarios positivos	9	5	8	6	4	12	7,3
Comentarios negativos	7	11	9	15	12	13	11,2

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Aumento de los comentarios y experiencias negativas de los clientes



Fuente: Elaboración propia.

La contratación se realiza de forma verbal, el pago se efectúa en efectivo cada quince días calendario. Los empleados no cuentan con afiliación a seguridad (Tabla 4).



Tabla 5

Salario y prestaciones empleados

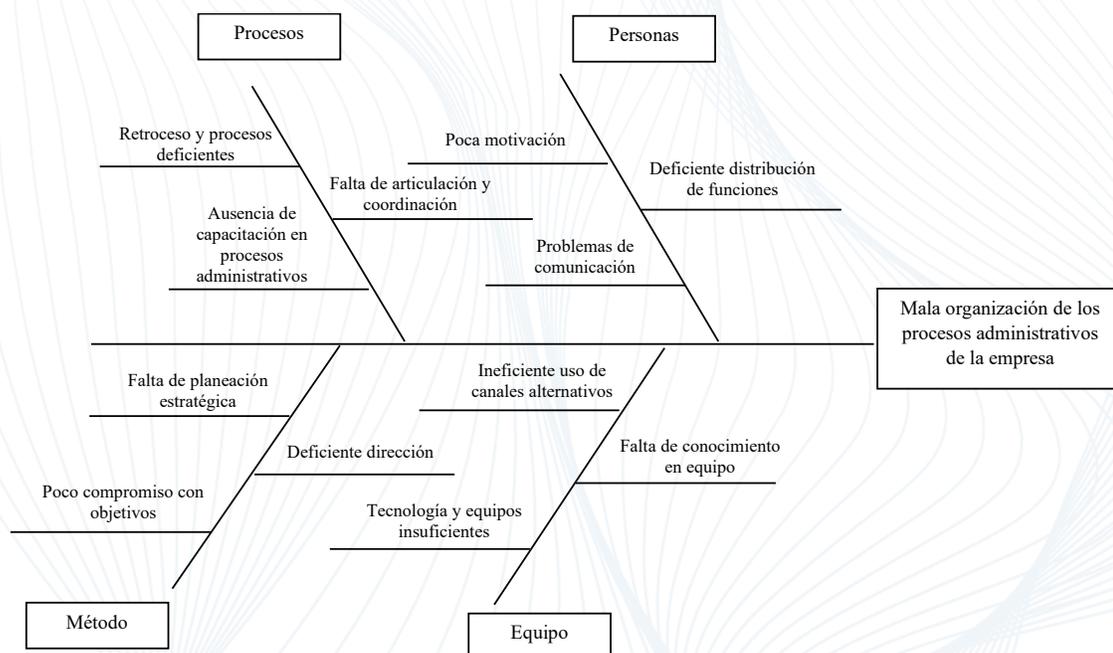
Salario y prestaciones empleados		
Cargo	Salario	Prestaciones
Gerente	-	-
Administradora	\$1.200.000	EPS.
Patronista	\$980.000	NO
Operarias	\$56.000 /por turno	NO

Fuente: Elaboración propia.

La empresa no cuenta con procesos de planeación, no hay manuales ni instrucciones claras con respecto a las funciones que debe realizar cada uno, los objetivos y metas de la empresa, no hay una correcta distribución del almacén no un orden correcto para que cada una de las áreas logre desarrollar sus funciones de forma correcta, eficiente y eficaz.

Figura 5

Diagrama causa y efecto área administrativa.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al diagrama anterior, la empresa presenta los siguientes factores que inciden actualmente en la falta de organización de los procesos del área administrativa.

En cuanto al **personal** se logra evidenciar que la falta de una distribución correcta y adecuada de funciones, así como una comunicación clara, efectiva, asertiva y afectiva; y la baja motivación del personal al no contar con las suficientes garantías dentro de la empresa, inciden negativamente.

En cuanto a los **procesos** el retroceso de éstos, así como la reprogramación y retraso de los mismos dificulta que se logren cumplir con lo establecido. Esto se debe precisamente



a la falta de conocimiento y capacitación del personal sobre los mismos, así como la falta de articulación y coordinación.

Los **Métodos** se ven afectados principalmente por la falta de dirección (también de autoridad) y de planificación, lo que conlleva a no establecer objetivos y metas que sean claros y acordes a las necesidades y capacidades de la empresa.

Los **equipos**, la empresa no cuenta con equipos adecuados para poder desarrollar sus procesos y funciones administrativas. Hasta el momento las mismas se realizan a través de maniobras empíricas y manuales como lo son el registro en cuadernos y agendas.

A continuación, en la tabla 5 se muestra la posición real de las causas que conllevan al problema principal que presenta la empresa.

Tabla 6

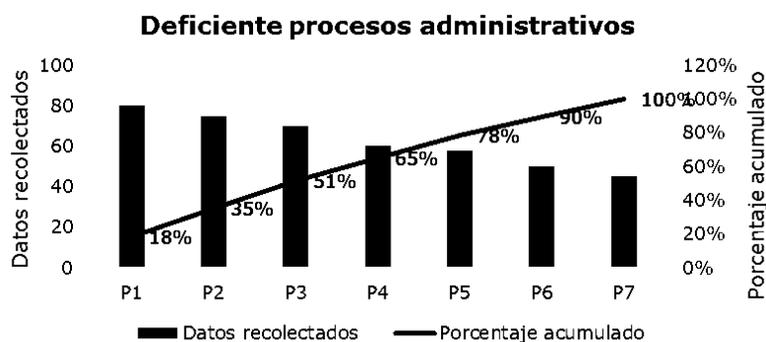
Posición real de las causas que indican en el problema del área administrativa

ID en gráfico	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
P1	1 Falta de planificación	80	18%	18%
P2	2 Falta de dirección	75	17%	35%
P3	3 Deficiente distribución de funciones	70	16%	51%
P4	4 Tecnología y equipos	60	14%	65%
P5	5 Baja motivación	58	13%	78%
P6	6 Falta de coordinación y articulación	50	11%	90%
P7	7 Falta de capacitación	45	10%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Diagrama de Pareto área administrativa



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el 51% está distribuido entre las tres primeras causas de que exista un deficiente proceso administrativo dentro de la empresa Sotto Couture. Esta distribución es suficiente para dirigir nuestros esfuerzos en dar solución a estos inconvenientes.

8.1.3 Análisis área comercial

Con respecto al área comercial, este está conformado actualmente por la administradora y la patronista quienes se dividen las funciones de ventas y atención al cliente. Además, es la administradora la encargada de gestionar las compras de insumos y las negociaciones y pago a proveedores. En la tabla se relacionan las funciones del área.



Tabla 7

Cargos y funciones del área comercial

Área comercial funciones	
Administradora	Asignación de citas Contacto con los clientes Gestión de ventas por página y redes sociales Atender solicitudes por redes sociales Asesoramiento personal Control de promociones y descuentos Ventas Compra de insumos Pago a proveedores Atención y servicio al cliente telefónico. Atención de mostrador Exhibiciones
Patronista	Reemplazar a la administradora cuando no esté presente para atender a los clientes Asesoramiento personalizado Atención de mostrador.

Fuente: Elaborado por los autores.

El agendamiento de las citas se hace en un cuaderno. La planeación de ventas y de promociones o descuentos se realiza sólo si hay diseños que no son vendidos en su totalidad o si presenten problemas de calidad. No se realiza planeación para la compra de insumos. La factura de venta es un facturero que se guarda en carpeta, no hay control sistemático de las mismas. No hay proyección de ventas, no hay un registro de ventas semanales, mensuales trimestrales o anuales.

Figura 7

Ejemplo facturero empleado en el área de ventas



Fuente: Imagen tomada de la web. www.Mercadolibre.com.co

No hay programas de fidelización para cliente, ni de marketing, marketing digital o de redes, no hay servicio post venta.

La falta de proyección de ventas incide en la decisión de compra de insumos que, se hace sobre supuestos basados en “presentimientos” de la administradora o la gerente y diseñara por lo que en muchas ocasiones la cantidad de diseños disponibles se queda corto frente a la demanda de los clientes.

En la siguiente tabla se presentan las fortalezas y debilidades encontradas en el área comercial de la empresa:

Tabla 8

Fortalezas y debilidades del área comercial

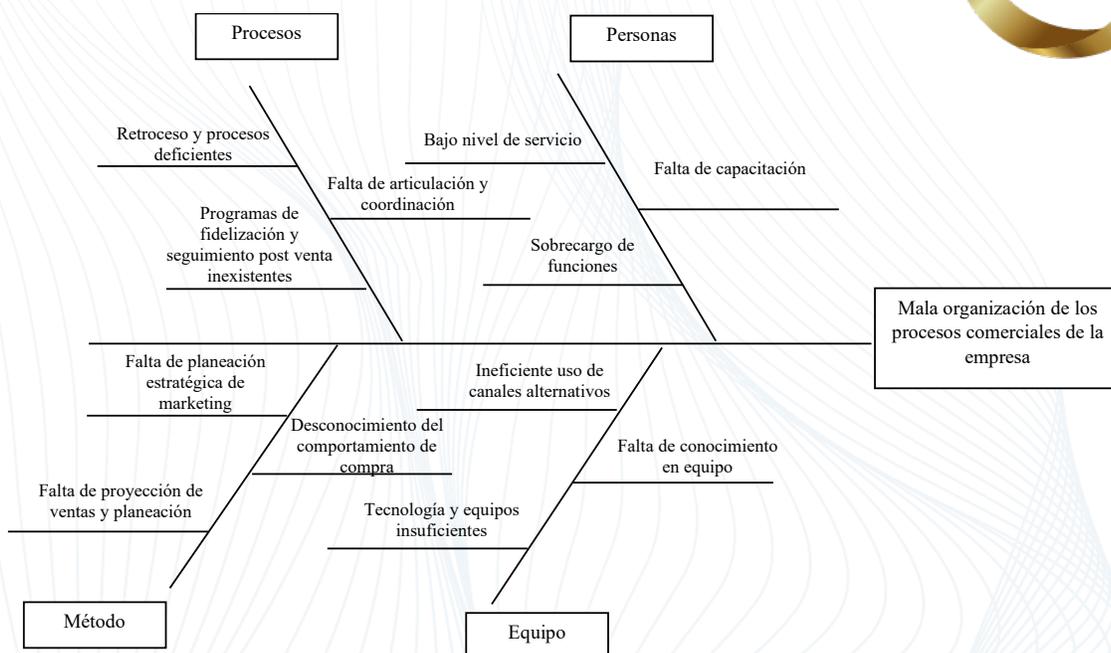
Fortalezas	Debilidades
Amabilidad en la atención al cliente	No hay estrategias de fidelización de clientes
Confiabilidad	No hay dirección estrategia clara
Compromiso y responsabilidad	Habilidades de marketing por debajo de la media
Calidad y exclusividad de los diseños	Falta de capacitación a empleados
Modalidad de atención personalizada	No hay estrategias publicitarias claras
	Desconocimiento del comportamiento de compra

Fuente: Elaboración de los autores a partir de información obtenida en entrevista a la administradora y patronista.

A continuación, se presenta el diagrama de causas y efectos del área:

Figura 8.

Diagrama de Ishikawa área comercial



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Con respecto a las **personas** es evidente que se carece de una correcta preparación para llevar a cabo el estilo comercial de la empresa basado en Showroom y asesorías de imagen personalizadas. Además, cuando la administradora no se encuentra es la patronista quien debe asumir las funciones administrativas, comerciales y de producción, por lo que se ve sobrecargada, terminando por cometer errores en los procesos que finalmente perjudican al cliente y la empresa.

De igual forma como se mostró en el anterior análisis del área administrativa, los **equipos** de la empresa se muestran ausentes. No hay un computador ni programas como Excel, donde se puedan registrar la información. El llevar toda la información anotada en cuadernos dificulta la búsqueda de información precisa y necesaria en un momento clave para la empresa.



Los **procesos** evidencian la falta de diseño y articulación de programas como la fidelización de clientes, servicios post venta, entre otros. De igual forma, estos se ven afectados al tener que ser programados una y otra vez (asesoría personalizada, toma de medidas, prueba de vestuario, etc.) lo que aumenta la inconformidad de los clientes por un mal servicio como se mostró en la tabla 3.

En cuanto al **método**, es evidente la falta de planeación estratégica de marketing y ventas, de manejo de redes sociales, publicidad, precios, promociones, plaza, etc. Hay un desconocimiento total sobre el comportamiento de compra de los clientes y se carece de una real segmentación del mercado.

A causa de la falta de registro de la empresa con respecto a cada uno de sus procesos, el siguiente diagrama de Pareto se realiza a partir de la información obtenida por la observación y la entrevista a la administradora y patronista.

Tabla 9.

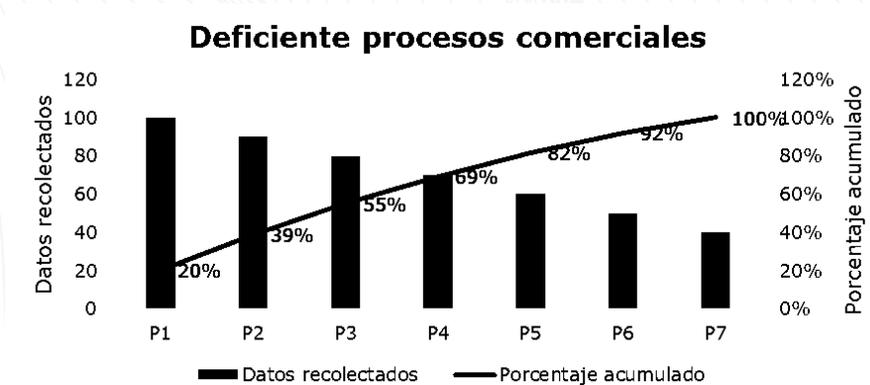
Posición real de las causas que indican en el problema del área comercial

	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Proyección de ventas	100	20%	20%
2	Desconocimiento del mercado	90	18%	39%
3	Sobrecargo de funciones	80	16%	55%
4	Ausencia de estrategias de marketing	70	14%	69%
5	Equipos y tecnología	60	12%	82%
6	Falta de servicio post venta y fidelización	50	10%	92%
7	Falta de capacitación	40	8%	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Figura 9.

Diagrama de Pareto área administrativa

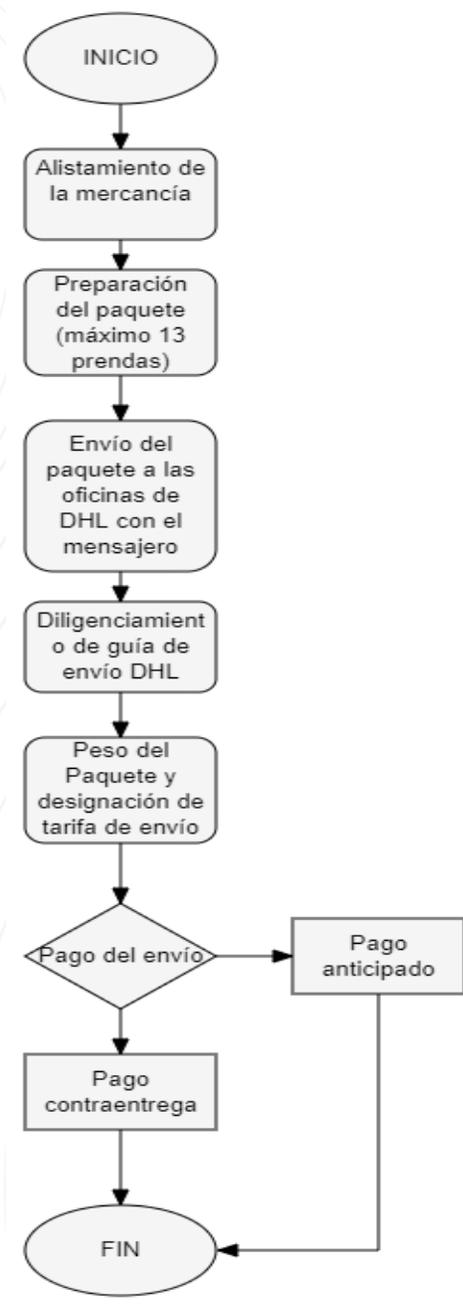


7.1.3.1 Ventas internacionales

Con respecto a las ventas en Miami se efectúan los mismos procesos que en Cali, las citas se agendan en un cuaderno, los pedidos y diseños se envían por correo personal a la administradora o por mensaje de WhatsApp, no se cuenta con formatos ni otra forma de realizar seguimiento y que sirvan de análisis y evaluación de las operaciones internacionales. El envío de las prendas se hace como encomienda internacional tal como se relaciona en el siguiente flujograma:

Figura 10.

Flujograma proceso de envío prendas a Miami



Fuente: Elaboración de los autores.



Con respecto a los envíos internacionales, al solicitar los soportes de los mimos, la administradora no encontró las facturas de los últimos dos meses, sin embargo, sí tenía algunas que corresponden al mes de septiembre de 2020. Sin embargo, debido a la variación del dólar, en la siguiente tabla se calcularon los costos de acuerdo a la tarifa actual de cambio.

Tabla 10.

Costos de envío prendas al PDV Miami.

Fecha	Destino	Costo COP	Costo USD
03-09-2020	Miami	\$1.805.225	\$500.00
08-09-2020	Miami	\$1.083.135	\$300.00
15-09-2020	Miami	\$732.127	\$202.78
21-09-2020	Miami	\$942.327	\$261.00
Total:		\$4.562.814	\$1,268.78

Fuente: Elaboración de los autores. Valor cambio del dólar al día 25/02/2021.

La tabla anterior muestra que, si estos envíos fueran realizados conservando la tarifa actual de cambio del dólar, los costos de envío durante el mes serían de \$4.562.814 COP. Además, dichos envíos sólo cumplieron con el 57% de la demanda y de los pedidos en la sala de exhibición de Miami.

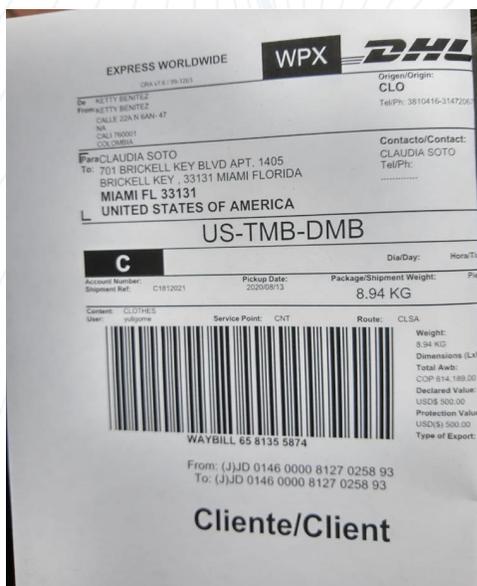
Es decir, de los 107 pedidos del mes de septiembre, sólo 61 fueron cumplidos. Para el resto de las demandas se hicieron reprogramaciones de entrega, de las cuales 12 fueron canceladas, dejando a la empresa con 12 artículos que no podrían venderse fácilmente ya que dichas prendas estaban hechas sobre medidas.

El costo total de las doce prendas canceladas es de \$6.600.000 puesto que a cada cliente se le devolvió el valor abonado al precio total de la prenda por incumplimiento en la entrega. Las prendas de Sotto Couture varían de precio desde \$200.000 en adelante.

Estos envíos no se reportaron para fines comerciales en el país destino, al contrario, fueron enviados como encomienda a persona natural. No se tiene factura de venta ni reporte de entrega o recepción de la mercancía. Sólo se encuentra una guía de envío con la dirección del receptor, el costo del envío y la fecha.

Figura 11.

Factura de envío de prendas a Miami, mes de septiembre 2020



Fuente: Imagen tomada por la administradora de la empresa.

8.1.4 Análisis área producción

En el área de producción es en donde se encuentran el resto de los cargos y donde aparentemente existe un equilibrio en cuanto a la distribución de las funciones. En la tabla 10 se muestran los cargos y funciones:

Tabla 11.

Cargos y funciones área comercial

Área producción funciones	
Gerente	Diseño de cada prenda Definir la cantidad de producción por cada diseño
Administradora	Compra de la materia prima. Alistamiento de las telas (disposición según cada diseño)
Patronista	Coordinar los modelos de corte. Determinar el numérico del personal del taller. Determinar la cantidad de materia prima requerida para cada corte por modelo de producto
Operaria de Armado	Alistar moldes y tela, así como disponer el orden de cada pieza. Especificar los detalles y particularidades de cada diseño, así como alistar dichos insumos.
Operaria de Corte	Se encarga de realizar los cortes de cada uno de los diseños en las cantidades requeridas.
Operario de confección	Realizar la confección de las prendas según los modelos establecidos. Colocación de colgantes. Terminado Despeluzar. Planchado.



**Operario de
manualidad y
calidad**

Ojales en el producto recibido de los talleres externos.
Etiquetas, marquillas, etc.
Revisión
Prueba de calidad.
Empaquetado.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El volumen de producción no es muy alto, y se realiza según el diseño o modelo que presente la mayor demanda, por lo cual, se considera que el sistema de producción de Diseños Claudia Soto es Por Lote. Los empleados del taller trabajan de lunes a viernes en jornada laboral de 8 horas respectivamente. El costo de producción por lote/diseño es aproximadamente de \$200.000 pesos colombianos.

Cabe resaltar que no existe un control oficial, concreto y estandarizado de estos procesos. La administradora conserva la información en un cuaderno. No existe un registro del tiempo ni el costo de producción que toma cada uno de los diseños ni la productividad mensual o anual. Sin embargo, se logró identificar en una jornada laboral, que el tiempo promedio de producción de un diseño es de 5 horas.

Sin embargo, con el fin de validar la eficiencia y correcta articulación del proceso de producción se llevó a cabo la toma de tiempo, durante 5 días, del proceso de confección de un diseño, en este caso de un enterizo (figura 13). El total de prendas confeccionadas es de 9, según las medidas establecidas por las clientas, en los 3 tonos disponibles: 4 color negro, 2 color blanco y 3 en rojo.

Figura 12.

Diseño enterizo por Sotto Couture



Fuente: Imagen tomada de www.Sottocouture.com.co

A partir de la observación de todo el proceso se logró determinar lo siguiente:

El tiempo máximo empleado durante toda la semana para confeccionar las prendas es de 322 minutos en 5 días laborados. El tiempo mínimo fue de 313 minutos.

Los procesos de alistamiento y etiquetado son los que presentan mayor tiempo empleado en las funciones. Mientras que el proceso de empaquete es el que menos tiempo requiere dentro de todo el proceso de producción y confección.

Tabla 12.

Tiempo empleado en la fabricación de 9 prendas en 5 días

Tiempo actual dedicado a la producción una prenda en minutos.								
Día	Alistamiento	Corte	Confeción	Manualidades	Etiquetas o y marquillas	Planchado	Empaquetado	
1	20	15	12	27	40	25	15	314
2	16	22	17	30	45	26	14	317
3	22	20	16	28	35	20	16	322
4	25	25	30	31	41	22	13	313
5	95	16	16	32	42	25	15	320
T Max	95	25	30	32	45	26	16	322
T Min	16	15	12	27	35	20	13	313
Promedio	35,60	19,60	18,20	29,60	40,60	23,60	14,60	317,20
Desv Estandar	33,4	4,2	6,9	2,1	3,6	2,5	1,1	3,8

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la siguiente tabla se muestran los tiempos inactivos durante cada una de las jornadas laborales en el taller.

Tabla 13.

Tiempo inactivo entre cada proceso de producción

Tiempo inactivo entre cada proceso (Minutos)						
Día	Corte	Confección	Manualidades	Etiquetas y marquillas	Planchado y empaquetado	Total, tiempo inactivo durante la jornada laboral
1	18	32	15	25	19	109
2	20	30	20	20	17	107
3	19	35	15	22	18	109
4	20	30	16	20	17	103
5	18	25	15	25	18	101
T Max	20,45	35	20	25	19	109,32
T Min	18	25	15	20	17	101
Pro m	19,16	30,40	16,20	22,40	17,80	105,96
Desv Est	1,13	3,65	2,17	2,51	0,84	3,74

Fuente: Elaboración propia de los autores.

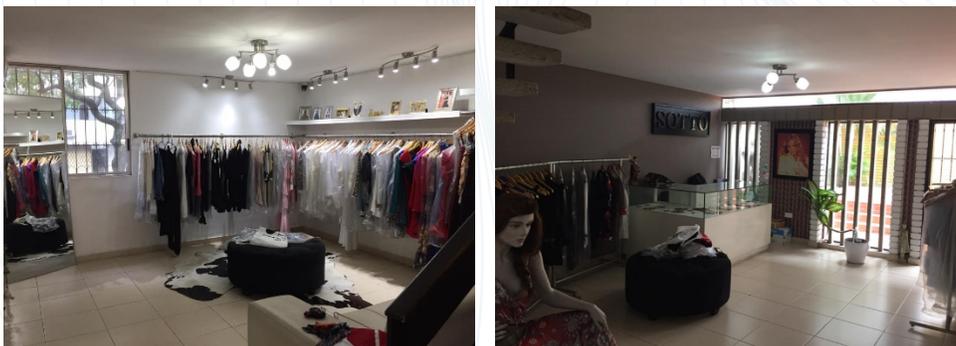
La tabla anterior evidencia que, los procesos de confección, etiquetado y corte son los que más tiempos inactivos presenta. Esto muestra que son estos procesos en los que se debe intervenir para disminuir así el tiempo inactivo dentro de todo el proceso y aprovechar mejor la jornada laboral.

Por otra parte, se logró evidenciar que tampoco cuentan con control en cuanto al manejo de los insumos y materias primas, es decir, no hay un control en el almacén o bodega. Incluso se logró evidenciar que no hay un espacio físico adecuado para conservar

las herramientas, insumos o materias primas. El salón de exhibición hace también las veces de Vestier y el taller es a su vez el lugar de almacenamiento.

Figura 13.

Fotografía del local Sotto Couture



Fuente: Foto tomada por el administrador de la empresa

A continuación, en la tabla 13 se presentan las fortalezas y debilidades encontradas en el área de producción.

Tabla 14.

Fortalezas y debilidades del área de producción Sotto Couture

Fortalezas	Debilidades
Mejor distribución de la carga laboral	No existe control del tiempo de producción
Compromiso y responsabilidad con los horarios de trabajo	No hay control de los costos de producción



Equipos de producción adecuado

No hay una planeación o programación adecuada.

No hay reporte de insumos y materias primas (inventarios)

Procesos desordenados, demasiado tiempo inactivo de las operarias.

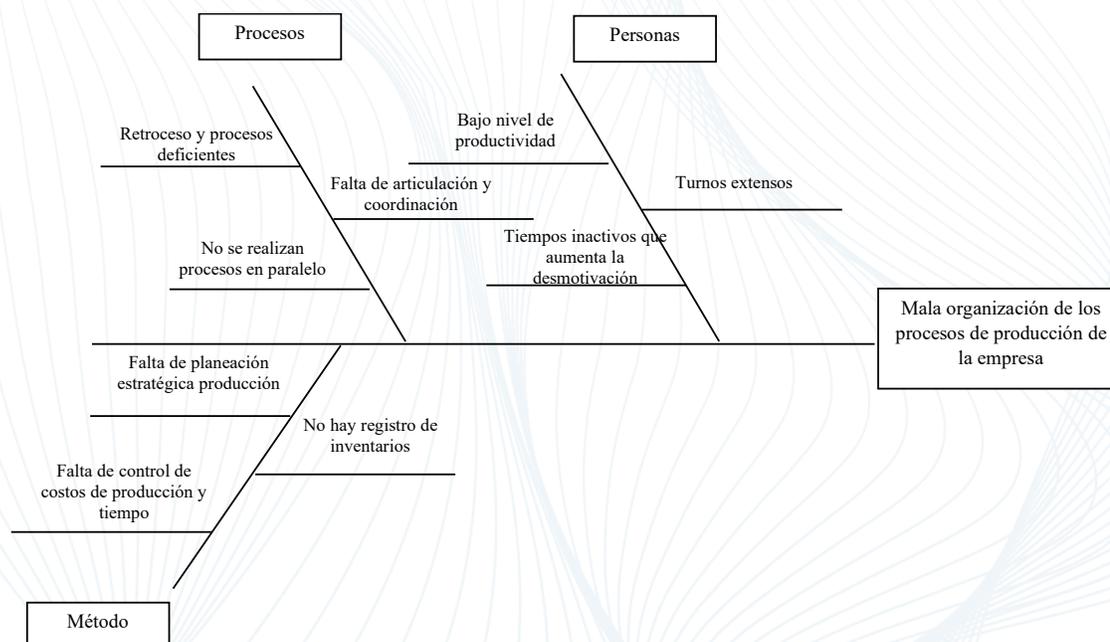
No existe una correcta organización y distribución del espacio.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 15 se presenta el diagrama de causa y efecto del área de producción de la empresa.

Figura 14.

Diagrama de Ishikawa área de producción



Fuente: Elaboración propia.

8.2 Propuesta de mejoramiento de los procesos en las áreas administrativa, comercial y de producción

8.2.1 Misión y visión

8.2.1.1 Misión

Sotto Couture es una empresa de diseños exclusivos femeninos y de alta calidad que garantiza a sus clientes a través de un asesoramiento personalizado, cumplir con cada una de sus necesidades.



8.2.1.2 Visión

Para el 2030 posicionarse como una de las organizaciones más importantes de la región, destacándose por su excelente servicio y la calidad de sus productos, permitiendo así el crecimiento y posicionamiento empresarial ante el mercado nacional.

8.2.1.3 Valores corporativos

- Servicio orientado en el respeto de nuestros clientes y el reconocimiento de sus necesidades.
- Respeto por nuestros clientes, la comunidad y colaboradores
- Lealtad hacia los propósitos, principios y objetivos de la organización y su cultura.
- Confianza en cada uno de nuestros procesos y colaboradores, y en su disposición a brindar siempre lo mejor de sí mismos.
- Responsabilidad con nuestra comunidad y nuestro medio ambiente.

8.2.1.4 Principios corporativos

- Empatía para tratar a todas las personas tal como quiero ser tratado.
- Contribuir al desarrollo el talento humano.
- Motivar el trabajar en equipo y las buenas relaciones laborales.
- Proyectar y visualizar el logro de nuestros objetivos.
- Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes.
- Impulsar el progreso de nuestra comunidad.



8.2.2 Mejoramiento de procesos área administrativa

A continuación, se presentan los procesos a realizar en el área administrativa, para ello, se establecieron subprocesos dentro de la misma área y así poder distribuir correctamente las funciones y responsabilidades de la misma.

Tabla 15.

Proceso de planeación estratégica.

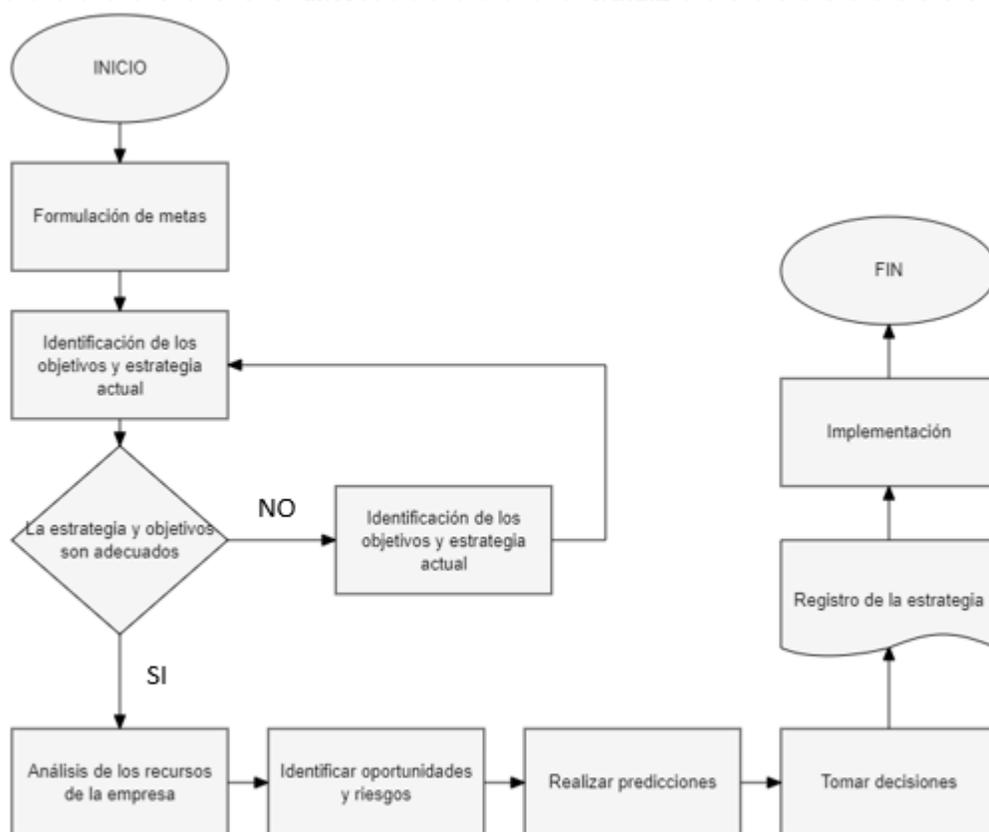
Departamento	Administrativo
Proceso	Dirección estratégica
Responsable	Gerente.
Actividades	
Diagnóstico	
Formulación de metas	
Identificación de los objetivos y estrategia actual	
Identificación de DOFA	
Toma de decisiones	
Implementación de la estrategia	
Medición y control de avances y cumplimientos	

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente grafico se representa el flujograma del proceso de dirección estratégica.

Tabla 16

Flujograma proceso de dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, para realizar la planificación estratégica lo primero es formular o plantear las metas que pretende cumplir la empresa, como segundo paso se deben identificar los objetivos y las estrategias que la empresa tiene delimitadas o establecidas, si éstos se adecuan o responden a las metas propuestas se podrá realizar el análisis de los recursos de la empresa para su aplicación, de lo contrario, se tendrá que analizar e identificar nuevas estrategias y objetivos. Una vez se ha logrado evaluar el



recurso de la empresa se procede a identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar con dichas estrategias, para de esa forma realizar las predicciones y según sus resultados la toma de decisiones. Las estrategias deben ser documentadas para su posterior socialización e implementación dentro de la empresa.

Tabla 17.

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

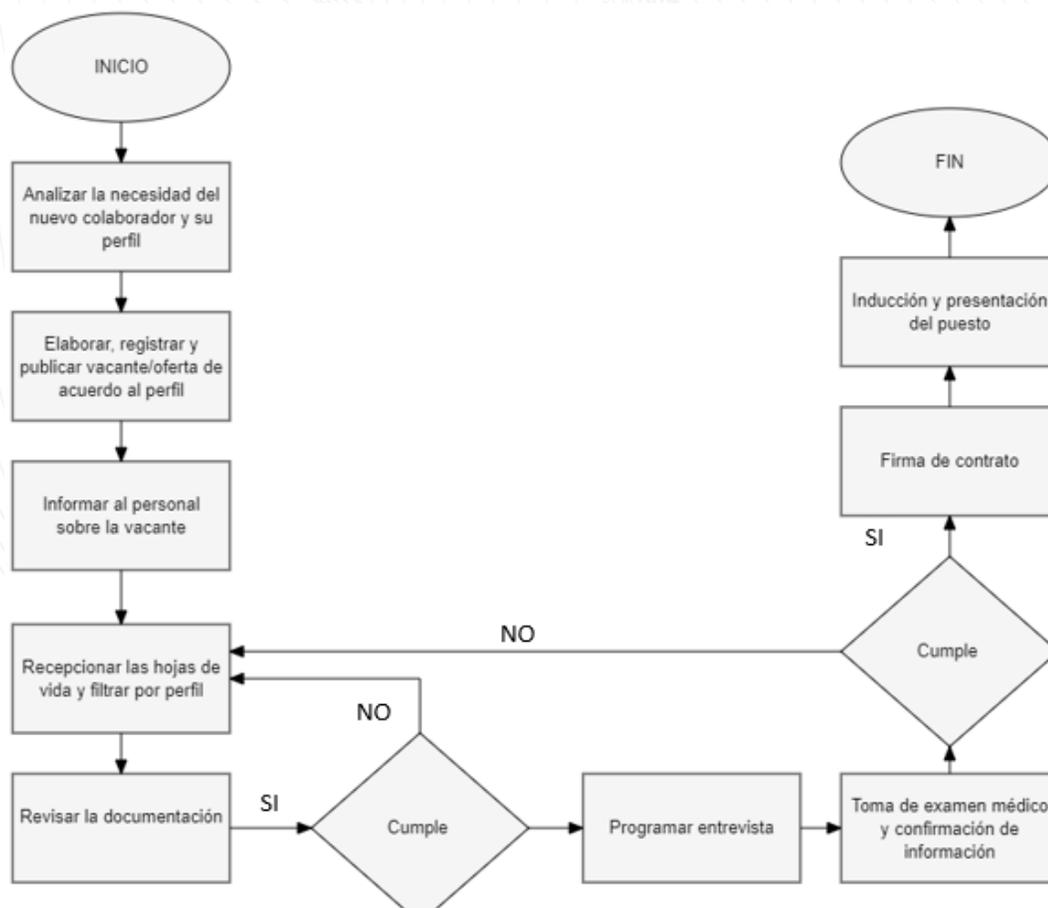
Departamento	Administrativo
Proceso	Reclutamiento, selección y contratación
Responsable	Administrador
Actividades	
Analizar necesidad de nuevo colaborador	
Publicar oferta	
Avisar personal la vacante	
Recepcionar las hojas de vida	
Revisar la documentación	
Seleccionar personal	
Contactar al personal elegido	
Contactar laboratorios para chequeo de aspirantes	
Consolidación de resultados	
Generar contrato	
Entrega copia contrato trabajador, da información	

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente flujograma se presentan los pasos del proceso de selección y contratación del personal:

Figura 15.

Flujograma del proceso de selección y contratación



Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en el anterior gráfico, para la selección y contratación del personal, el primer paso a abordar es la necesidad y capacidad de asumir un nuevo colaborador dentro de la empresa. Luego se debe elaborar el perfil y responsabilidades del cargo, así como definir todas las condiciones laborales para ser registrado y publicado. Una vez se haya definido la vacante, socializar la misma con el personal. Al recepcionar las



hojas de vida, se debe validar su cumplimiento o no con el perfil y si cuentan con la documentación requerida y necesaria, de ser así se procede a programar entrevistas, si las hojas de vida filtradas no cumplen, se debe realizar un segundo filtro. Las personas que se programen y pasen la entrevista se programan para examen médico y verificación de información laboral, referencias, etc. La persona que apruebe el proceso, pasará a leer y verificar el contrato laboral para su firma, completado el paso se programa el inicio de funciones a partir de la inducción y presentación del cargo o puesto.

Tabla 18.

Proceso Adquisiciones

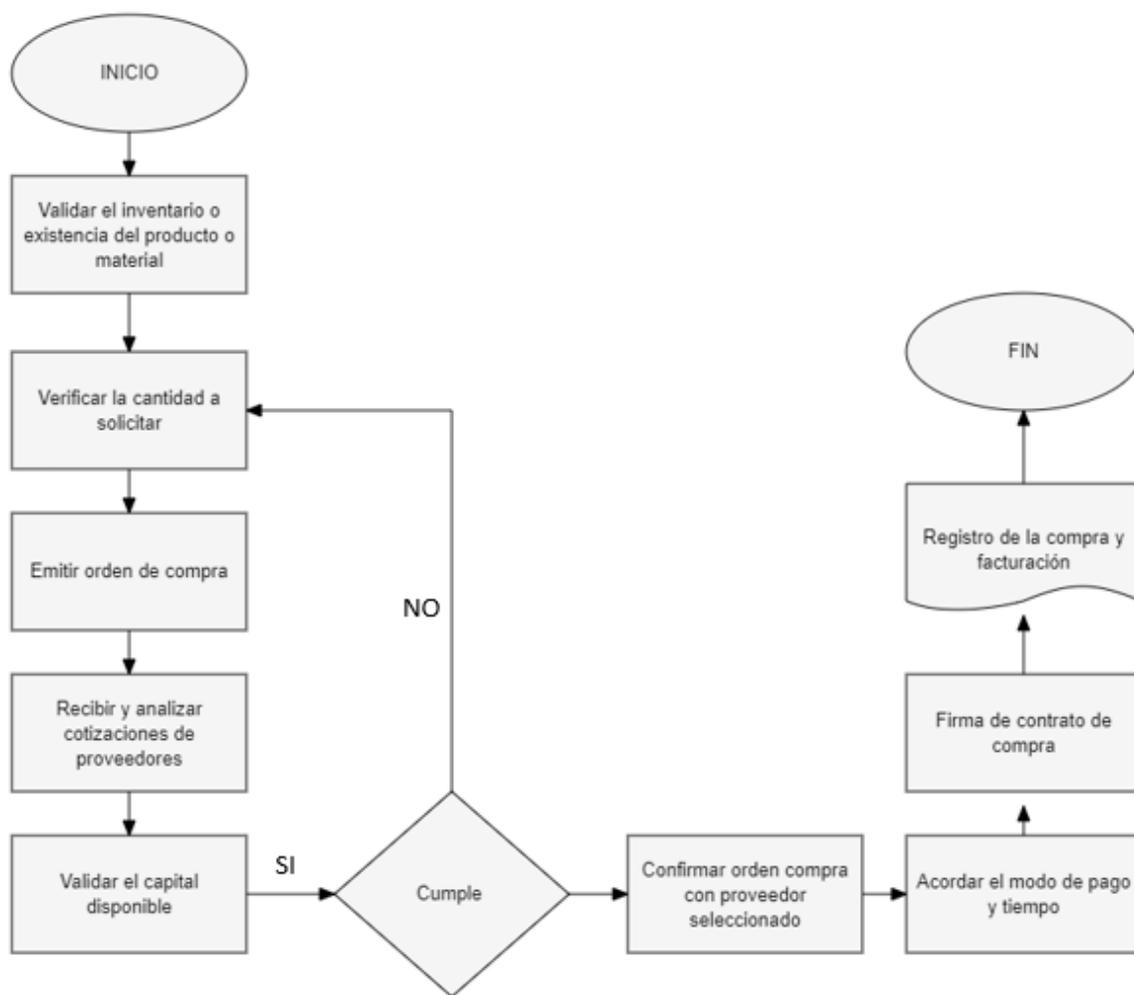
Departamento	Administrativo
Proceso	Adquisiciones
Responsable	Administrador
Actividades	
Observar inexistencia producto	
Emitir orden de compra	
Recibir cotización de productos solicitados	
Validar el capital disponible	
Responder a la orden compra	
Emitir el cheque pago proveedor	
Efectuar el pago	

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente imagen presenta el flujograma de adquisiciones para el área de administración.

Figura 16.

Flujograma adquisiciones área administrativa



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para el proceso de adquisiciones o compras que se realiza en el área administrativa, el orden es el siguiente: primero se debe validar con el área comercial la existencia en inventario del producto o material, también verificar qué cantidad es necesaria para luego emitir la orden de compra. Se analizarán las cotizaciones de los diferentes proveedores para



encontrar la más adecuada para la empresa de acuerdo al capital que disponga, si se logra seleccionar el proveedor se procede a confirmar la orden de compra, acordar el modo y el tiempo en el cual se debe pagar (contado o crédito) firmar la orden o contrato de compra y por último registrar la factura en el programa o sistema de control que se use.

Tabla 19.

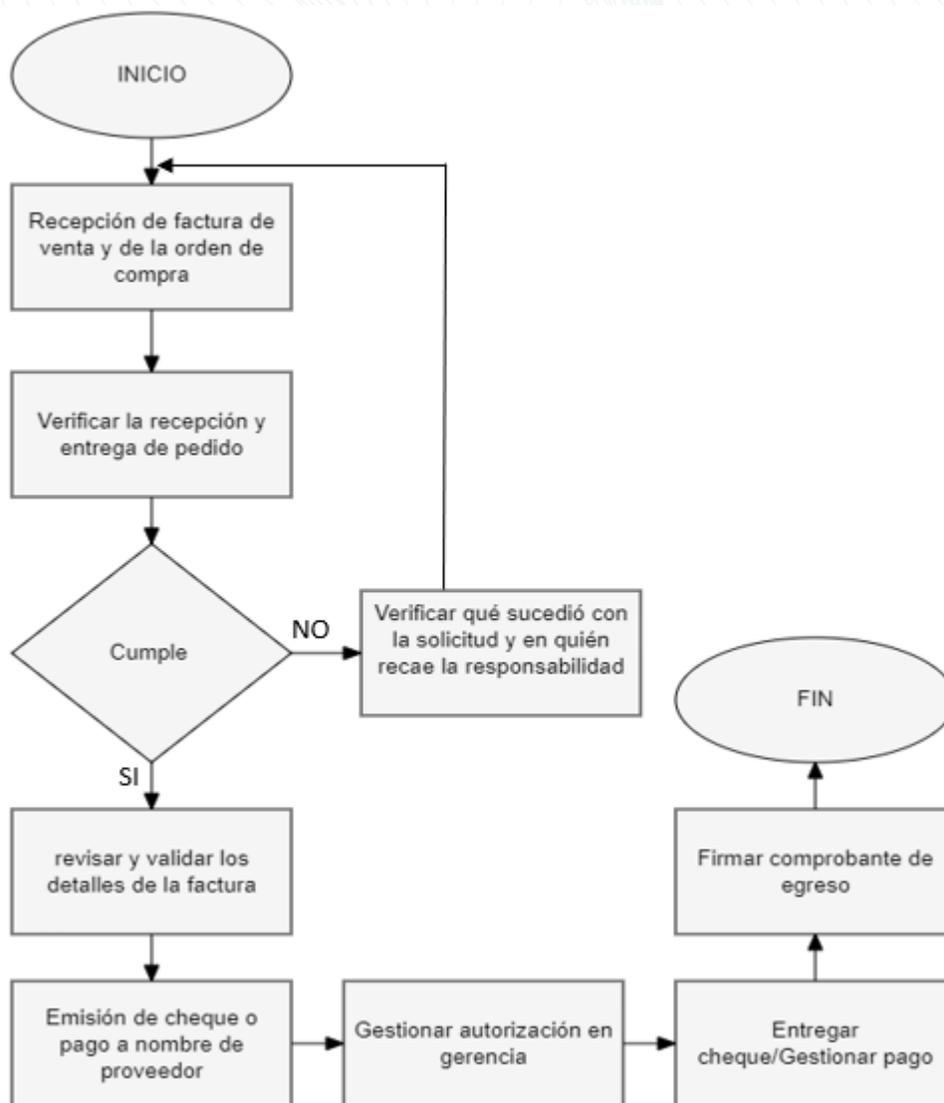
Pago a proveedores

Departamento	Administrativo
Proceso	Pago a proveedores
Responsable	Administrador
Actividades	
Recepción de factura y orden de compra	
Verificación de entrega de pedido	
Revisar detalle de factura	
Emisión de cheque o pago a nombre de proveedor	
Gestionar autorización en gerencia	
Entregar cheque	
Firmar comprobante de egreso	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.

Flujograma Proceso de pago de proveedores



Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la figura anterior se muestra el orden y los pasos que se llevarán a cabo para el pago de los proveedores. Como primera medida se deberá recepcionar la factura de venta



del proveedor junto con la orden de compra emitida por la empresa. Posteriormente se debe verificar que la mercancía haya sido entregada y que no presente ninguna novedad. Si presenta novedad o el área comercial refiere no recibir la mercancía se procede a verificar el proceso y a identificar en quién recae la responsabilidad o el incumplimiento. SI no se presenta novedad alguna, se procede a verificar los detalles de la factura, la emisión del cheque o programar el pago de la misma el cual debe contar con la firma y aprobación de la gerencia o de la contadora para entregar el cheque o consignar/transferir el pago. Por último, se firma el comprobante de egreso y se registra el pago en el sistema de control de la empresa.

Tabla 20.

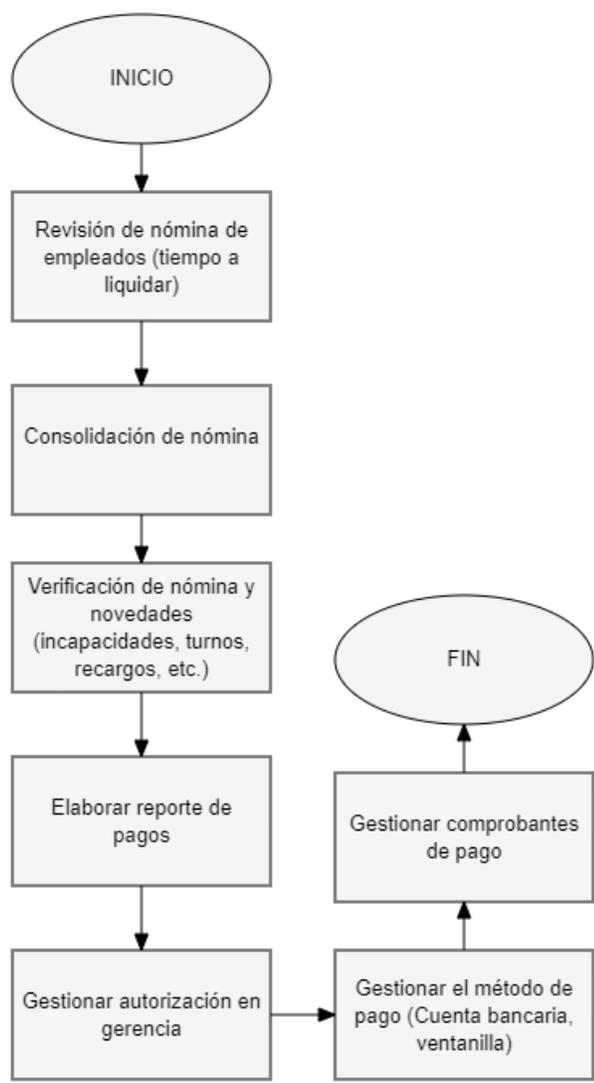
Pago nómina empleados

Departamento	Administrativo
Proceso	Pago nómina empleados
Responsable	Administrador
Actividades	
Revisión nómina empleados	
Consolidación de nómina	
Verificación de nómina y novedades	
Elaborar reporte de pagos	
Gestionar autorización en gerencia	
Gestionar el pago en la entidad financiera	
Gestionar comprobantes de pago	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18.

Flujograma pago de nómina



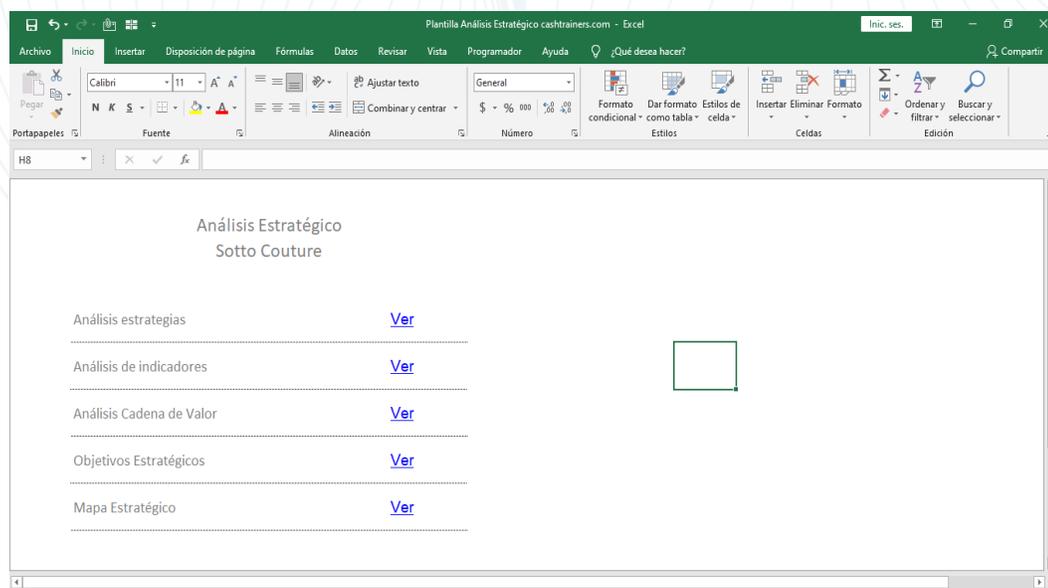
Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para el pago de nómina es revisar la nómina de los empleados y el tiempo a liquidar, posteriormente se consolida la nómina de todos los empleados, se verifica las novedades que se presenten, se hacen los ajustes y deducciones, se elabora el reporte de

El cronograma pretende proporcionar la agenda de programación de las actividades de la empresa, ya sean estrategias a cumplir, citas programadas, compras programadas, pagos, nómina, etc. Todo se consolida en este cronograma con el fin de establecer los tiempos en los que se desarrollaran las acciones y así poder tener una mejor organización dentro de la empresa.

Figura 20.

Formato plan de análisis estratégicos



Fuente: Adaptado de Chainer.com

Este formato, también presentado en Excel, permitirá que la empresa lleve un mejor control de sus actividades y sus resultados. Como se mencionó anteriormente, Excel es en el momento el programa que mejor se ajusta a las capacidades y necesidades de la empresa.



En este formato que ha sido adaptado especialmente para la empresa, se podrá realizar el análisis de las estrategias de acuerdo a cada objetivo, el análisis de todos los indicadores, establecer la cadena de valor de la empresa, plantear y modificar los objetivos y el mapa estratégico.

Este formato se presenta como una matriz de información.



Figura 21.

Ejemplo formato orden de compra

ORDEN DE COMPRA					
EMPRESA					
				Nº:	[123456]
[Dirección]				Fecha:	10/07/2017
[City, ST ZIP]					
Teléfono: [000-000-0000]			Solicitado por:		
Email: info@ejemplo.com			Cliente:		
[Sitio Web]			Departamento:		
PUESTO		COBRAR A	ENVIAR A		
CANT	DESCRIPCION	IMPUESTO	PRECIO UNITARIO	TOTAL	
			SUBTOTAL		
			IMPONIBLE		
			IVA %		
			IMPUESTOS		
			TOTAL		
Otros Comentarios o Instrucciones Especiales					
Firma					
<i>Gracias por hacer negocios con nosotros!</i>					

Fuente: Adaptado de Chainer.com



El anterior formato es una muestra o ejemplo propuesto como orden de compra que puede emplear la empresa, puesto que hasta el momento no se hace uso de estos formatos.

Dicha orden de compra será empleada para los proveedores de la empresa.

También, puede ser adaptada como factura de venta para los clientes.

Figura 22.

Formato plantilla liquidación de nómina

	PLANTILLA DE LIQUIDACIÓN		Diligencie los siguientes valores de referencia:		Periodo de pago Abril 01 2020 - Abril 30 2020 Fecha de liquidación 30/05/2020		
			Salario mínimo				
			Auxilio de transporte				
		¿Está exonerado del pago de aportes?		SI			

Nombre del empleado	Devengado								Deducciones					Neto pagado	Firma del empleado
	Salario básico	Días liquidados	Salario devengado	Horas extras	Recargos nocturnos	Trabajo dominical y festivo	Auxilio de transporte	Total devengado	Salud	Pensión	Fondo de solidaridad pensional	Retención en la fuente	Otras deducciones		
Totales															

# DIV/0!	# VALOR!
----------	----------

Comprobante de Pago N°:		
Fecha de	sábado, 30 de mayo de 2020	
Observaciones		
Elaborador Por:	Revisado Por:	Aprobado Por:

Provisiones de nómina a cargo del empleador.	
Aportes a pensión	-
Aportes a salud	-
Aportes a riesgos laborales	-
Sena	-
Icbf	-
Cajas de compensación	-
Prima de servicios	-
Cesantía	-
Intereses sobre cesantías	-
Provisión de vacaciones	-
Total provisiones	-

Fuente: Elaboración propia de los autores.

La anterior imagen es un formato modelo y ejemplo de liquidación de nómina en Excel que puede ser empleada en la empresa. La plantilla ya contiene las formulas necesarias para el proceso. Esto facilitará el pago a los empleados, además que proveerá un mejor control financiero a la empresa.

Además, también se propone el siguiente comprobante de pago para los empleados:



Figura 23.

Formato comprobante de nómina empleados.

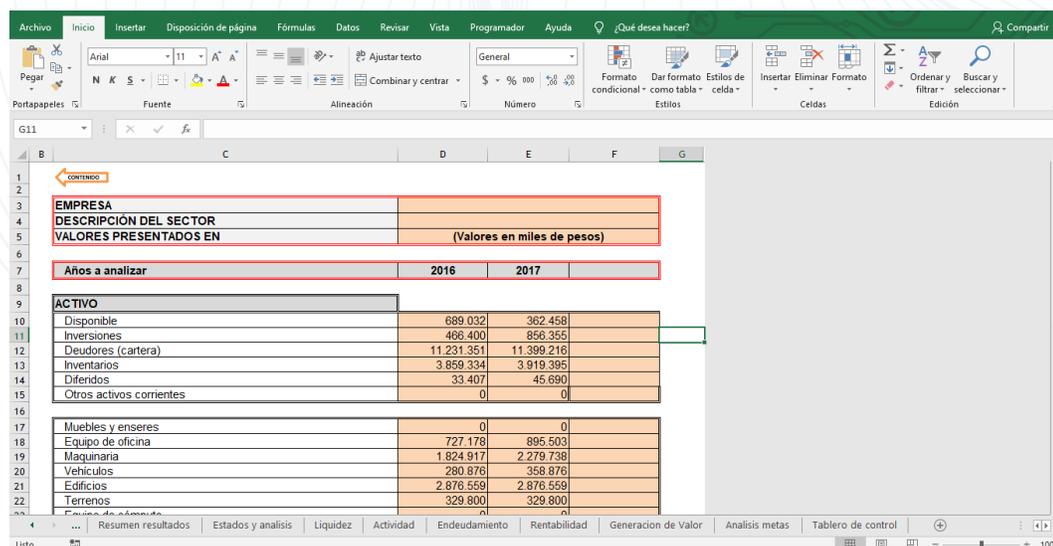
Empresa: _____		Trabajador: _____	
Domicilio: _____		N° Afiliación Seguridad Social: _____	
Tipo de documento: _____		Categoría profesional: _____	
CC	_____	Grup	N° _____
Periodo de liquidación: De ##### a _____		N° días/horas: _____	
I. DEVENGOS			
1. Percepciones salariales			
Salario base.....	_____	_____	_____
Complementos salariales	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Horas extraordinarias.....	_____	_____	_____
Gratificaciones extraordinarias.....	_____	_____	_____
Salario en especie.....	_____	_____	_____
2. Percepciones no salariales			
Indemnizaciones o suplidos	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad	_____	_____	_____
Indemnizaciones por traslados, suspensiones	_____	_____	_____
Otras percepciones no salariales	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
		TOTAL DEVENGADO:	\$ -
II. DEDUCCIONES			
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones de la Seguridad Social y conceptos de recaudación conjunta			
Contingencias comunes.....	####	_____	_____
Desempleo.....	####	_____	_____
Formación profesional.....	####	_____	_____
Horas extraordinarias por fuerza mayor.....	####	_____	_____
Otras horas extraordinarias.....	####	_____	_____
		Total aportaciones:	\$ -
2. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.....	####	_____	_____
3. Anticipos.....	_____	_____	_____
4. Valor de los productos recibidos en especie.....	_____	_____	_____
5. Otras deducciones.....	_____	_____	_____
		TOTAL A DEDUCIR:	\$ -
		LIQUIDO TOTAL A PERCIBIR:	\$ -
Firma y sello de la empresa		RECIBÍ	
<small>DETERMINACIÓN DE LAS BASES DE COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL Y CONCEPTOS DE RECAUDACIÓN CONJUNTA Y DE LA BASE SUJETA A RETENCIÓN DEL IRPF</small>			
1. Base de cotización por contingencias comunes			
Remuneración mensual.....	_____	_____	_____
Prorrata de pagas extraordinarias.....	_____	_____	_____
		TOTAL:	\$ -
2. Base de cotización por contingencias profesionales (AT y)			
3. Base de cotización adicional por horas extraordinarias:			
4. Base de cotización adicional por horas extraordinarias:			
5. Base sujeta a retención del IRPF.....			

Fuente: Adaptado de Gerenciando.com

Por último, el formato de control financiero es una herramienta de diagnóstico que sirve para detectar y comunicar a otros departamentos de la empresa errores desajustes o desviaciones del plan económico general y, a partir de ese punto, tomar las medidas correctoras pertinentes.

Figura 24.

Control financiero



Años a analizar		2016	2017
ACTIVO			
Disponible		689.032	362.458
Inversiones		486.400	856.355
Deudores (cartera)		11.231.351	11.399.216
Inventarios		3.859.334	3.919.395
Diferidos		33.407	45.690
Otros activos corrientes		0	0
Muebles y enseres		0	0
Equipo de oficina		727.178	895.503
Maquinaria		1.824.917	2.279.738
Vehiculos		280.876	358.876
Edificios		2.876.559	2.876.559
Terrenos		329.800	329.800

Fuente: Adaptado de gerenciando.com

8.2.3 Mejoramiento de procesos área comercial

A continuación, se presentan los procesos a realizar en el área comercial, para ello, se establecieron subprocesos dentro de la misma área y así poder distribuir correctamente las funciones y responsabilidades de la misma.

Tabla 21.

Proceso de venta

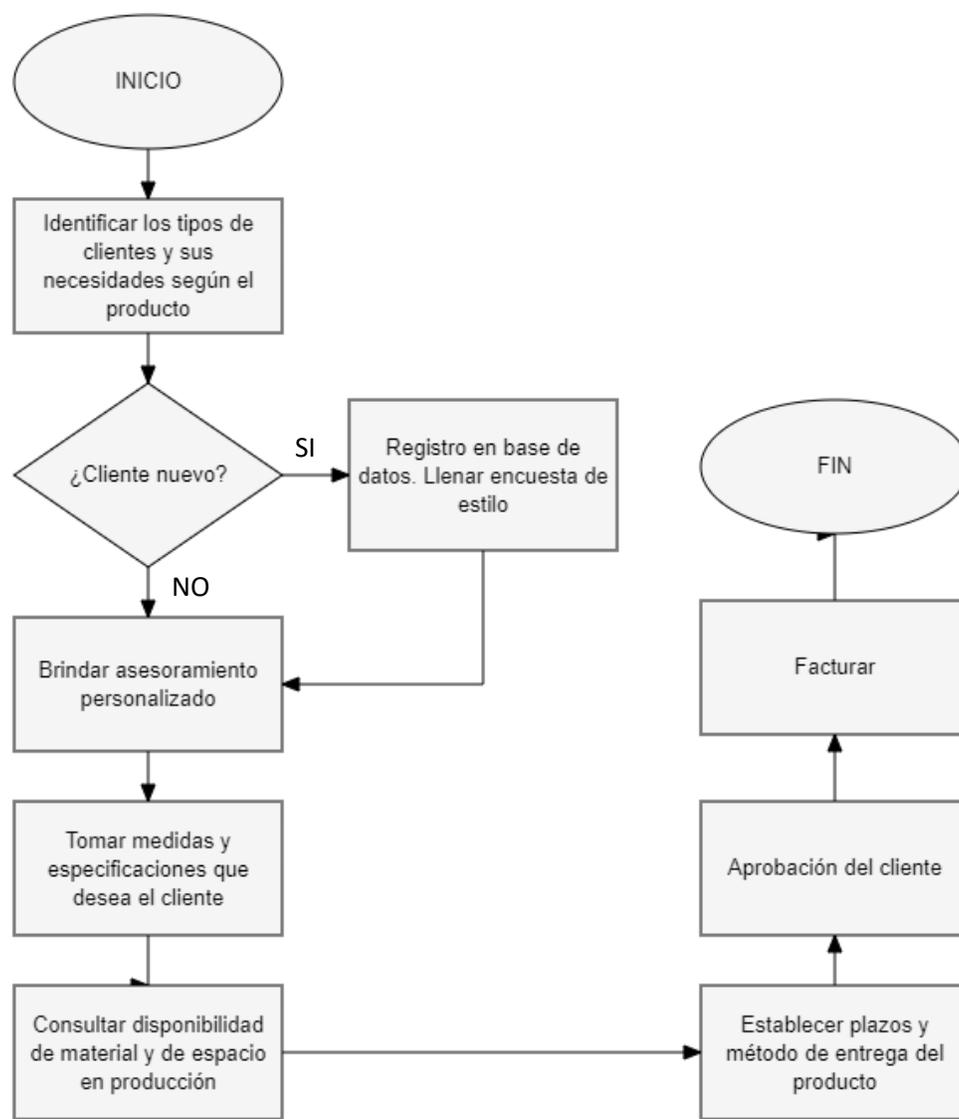


Departamento	Comercial
Proceso	Venta
Responsable	Administradora
Actividades	
Identificar los tipos de clientes y sus necesidades según el producto	
Identificación el cliente (Nuevo-antigo)	
Brindar asesoramiento personalizado	
Tomar medidas y especificaciones que desea el cliente	
Consultar disponibilidad de material y de espacio en producción	
Establecer plazos y método de entrega del producto	
Aprobación del cliente y facturar	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Flujograma proceso de venta



Fuente: Elaboración propia de los autores

En la figura anterior se muestra el proceso de venta a realizar en la empresa. Como primer paso se debe identificar el tipo de cliente y sus necesidades, posteriormente



establecer si es cliente nuevo o no (de ser cliente nuevo deberá ser registrado en la base de datos y llenar la encuesta de estilo propio), una vez completado estos pasos, se procede a brindar el asesoramiento personalizado, se tomarán las medidas y especificaciones que desee sobre el diseño elegido, luego se consultará la disponibilidad de material y de producción en el taller para así establecer los plazos de entrega y el método. Por último, se pide la aprobación del cliente y se procede a facturar.

Tabla 22.

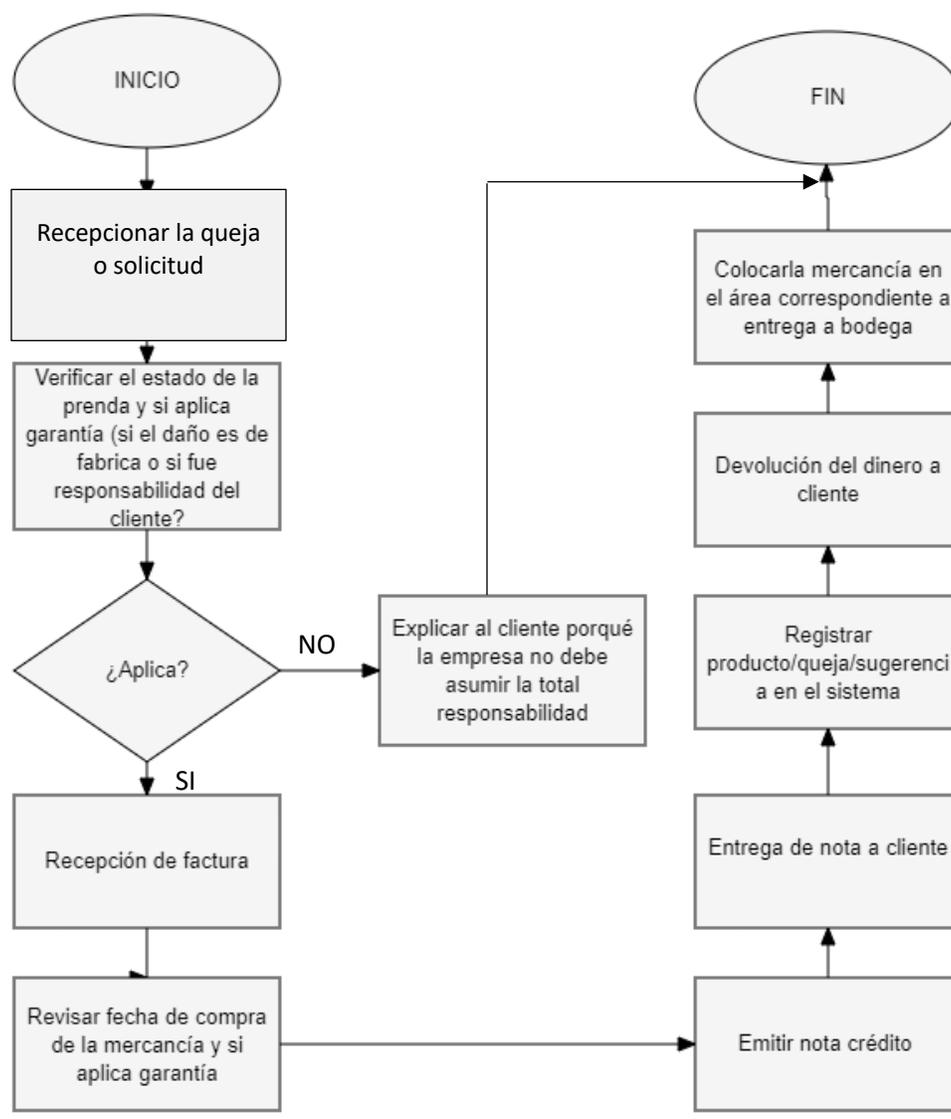
Proceso de devoluciones, quejas, reclamos

Departamento	Comercial
Proceso	Devoluciones, quejas, reclamos
Responsable	Administradora
Actividades	
Escuchar y conocer el problema del cliente	
Verificar el estado de la prenda y si aplica garantía	
Recepción de factura	
Revisar fecha de compra de la mercancía y si aplica garantía	
Emitir nota crédito	
Entrega de nota a cliente	
Registrar producto/queja/sugerencia en el sistema	
Devolución del dinero a cliente	
Colocar la mercancía en el área correspondiente a entrega a bodega	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Figura 26.

Flujograma proceso de devoluciones



Fuente: Elaboración propia de los autores

En el proceso de devoluciones o queja se inicia con la recepción de la solicitud, posteriormente se inspecciona y verifica el estado de la prenda para conocer si el daño es de



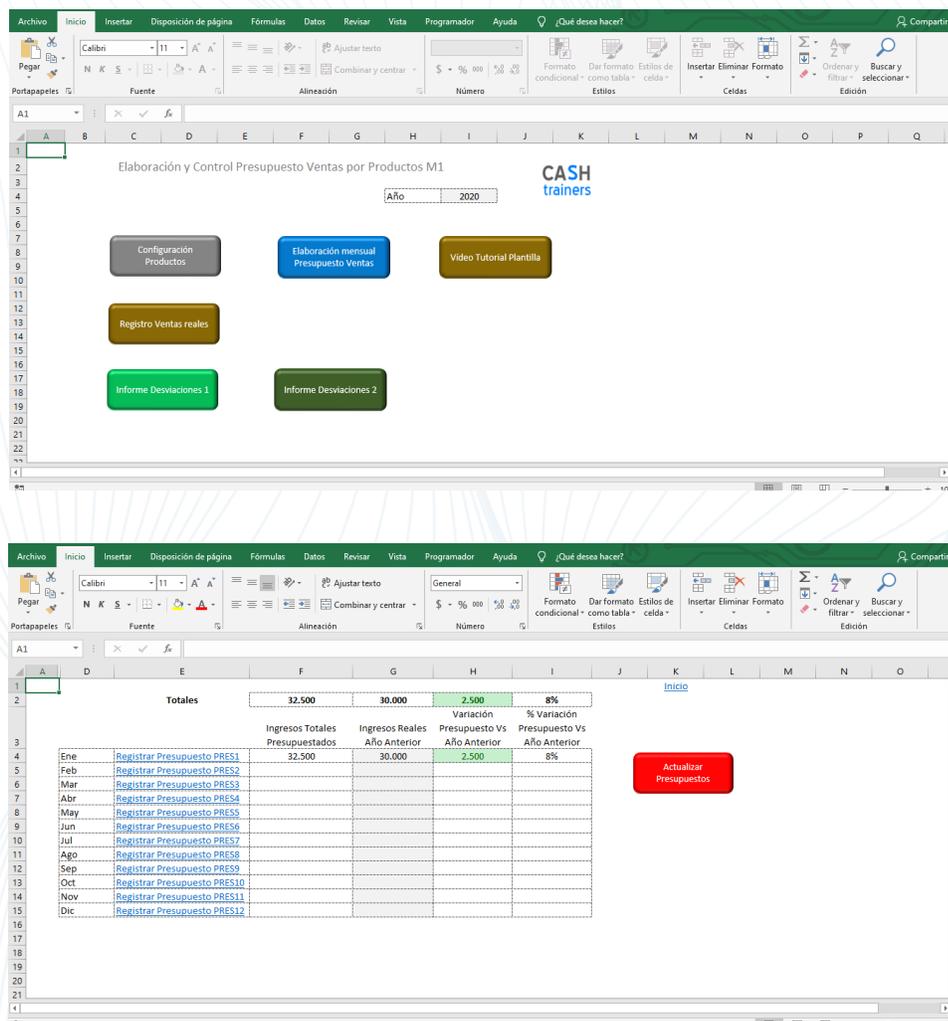
fabrica o si es responsabilidad del cliente. Si es daño por parte del cliente se debe explicar y entregar en observaciones de la factura que la empresa no asume la responsabilidad. Si es defecto de fábrica, se hace solicitud de entrega de factura, se verifica la fecha de compra de la mercancía para confirmar que no ha excedido el tiempo de garantía de la prenda, se emite nota crédito, se entrega la nota crédito al cliente, quien debe verificar sus datos y confirmar. Posteriormente se registra el producto, la queja y la nota en el sistema, se hace devolución del dinero al cliente (o si pide cambio por otra prenda del mismo valor). La mercancía averiada se alista y entrega a bodega.

Formatos área comercial

El formato Control presupuesto de ventas permite que la empresa prepare la administración, gestión y control del departamento comercial. Se trata de un documento que ofrece estimaciones de los niveles de ventas y ayuda a conocer la rentabilidad de la compañía. También ayuda a la planificación y diseño de estrategias.

Figura 27.

Formato control presupuesto de ventas



Fuente: Adaptado de Cash Trainers

El formato de gestión comercial es una herramienta que permitirá a la empresa controlar el flujo de información sobre su departamento comercial, clientes, presupuestos, pagos a proveedores, cobro a clientes, o cualquier otro propósito que se requiera o necesite. Cada plantilla puede ser adaptada a la necesidad de la empresa.



correctamente las funciones y responsabilidades de la misma. Cabe aclarar que, en esta área, se llevaran a cabo los procesos de producción y almacenamiento.

Tabla 23

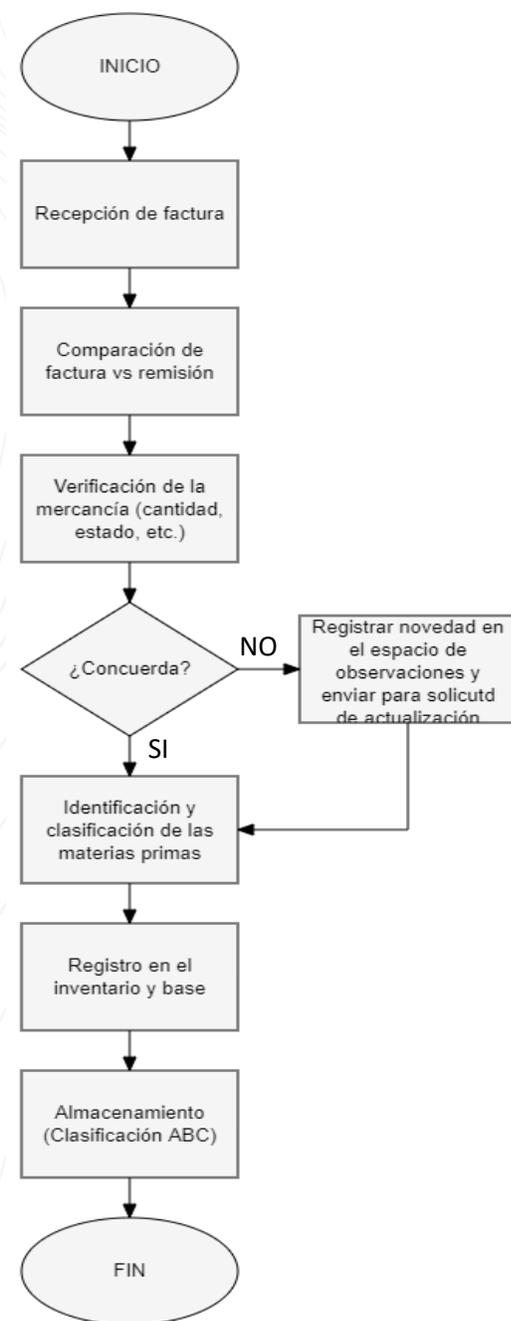
Recepción y almacenamiento de mercancía

Departamento	Producción
Proceso	Recepción y almacenamiento de la mercancía
Responsable	Patronista
Actividades	
Recepción de factura	
Comparación de factura vs remisión	
Verificación de la mercancía (cantidad, estado, etc.)	
Identificación y clasificación de las materias primas	
Registro en el inventario y base	
Almacenamiento (Clasificación ABC)	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29.

Flujograma proceso de recepción y almacenamiento de mercancía





En este proceso el primer paso es recepcionar la factura de venta del proveedor, esta debe ser comparada con la orden de remisión, luego se deberá comprobar que las cantidades, el estado, etc. De la mercancía este correcto, si es correcto se procede a identificar y clasificar las materias primas, de no estarlo se debe rechazar las unidades que no cumplen y en la factura en la parte de observaciones describir la novedad, reportarla a el área administrativa y solicitar al proveedor la actualización de la factura, antes de su clasificación. Posteriormente se realizará el registro en el sistema por Ítem y se realiza su almacenamiento según la clasificación ABC de acuerdo a los insumos de mayor rotación.

Tabla 24.

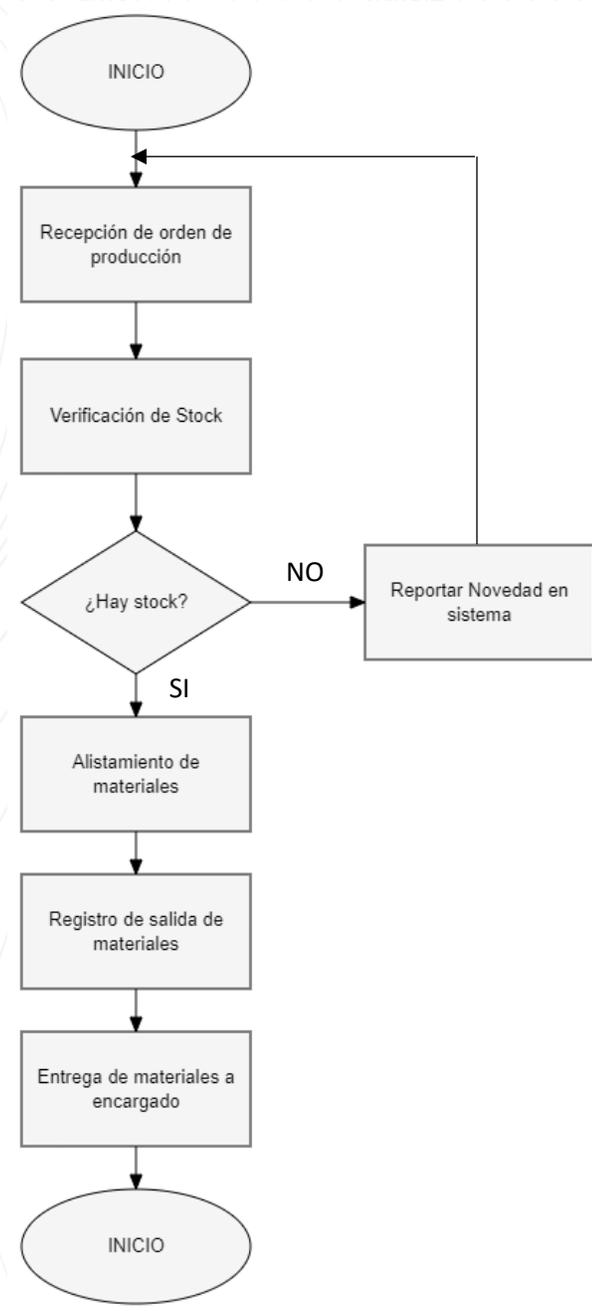
Proceso entrega de insumos a producción

Departamento	Producción
Proceso	Entrega de insumos a producción
Responsable	Operaria de manualidades
Actividades	
Recepción de orden de producción	
Verificación de stock	
Alistamiento de materiales	
Registro de salida de materiales	
Entrega de materiales	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Figura 30.

Flujograma entrega de materiales e insumos para producción



Fuente: Elaboración propia de los autores.



Tabla 25

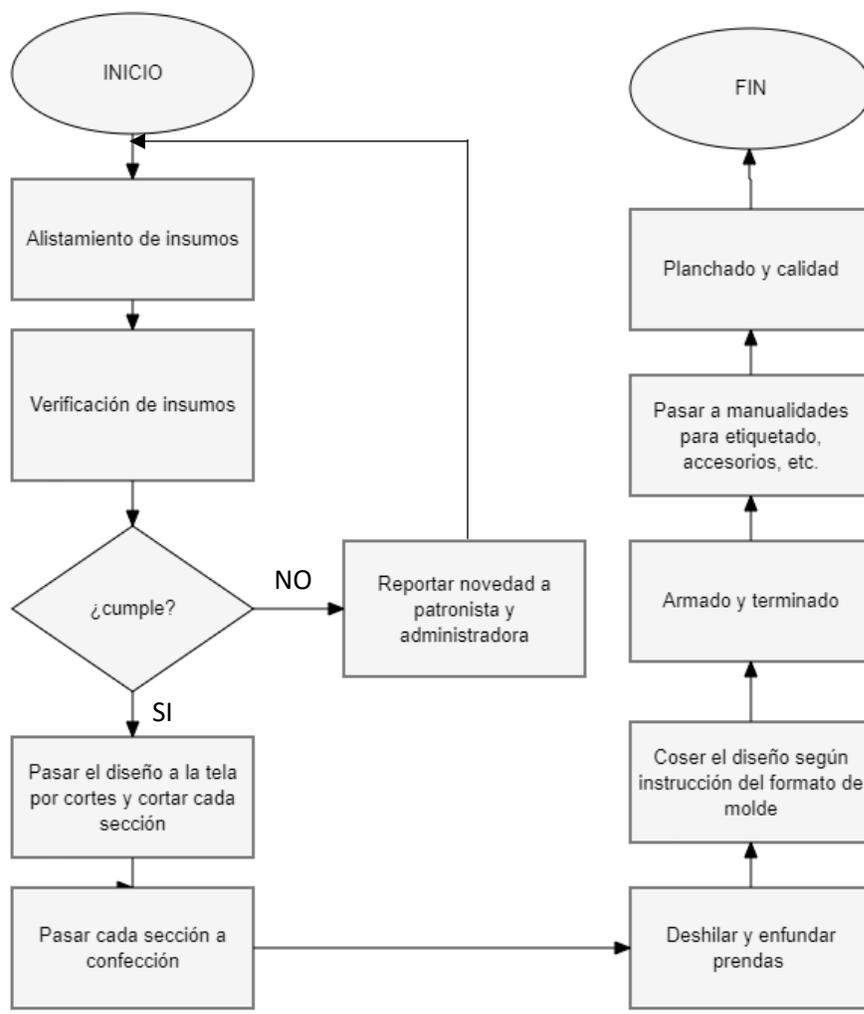
Proceso de producción y confección de diseños

Departamento	Producción
Proceso	Producción y confección
Responsable	Patronista
Actividades	
Alistamiento de insumos	
Verificación de insumos	
Pasar el diseño a la tela-por cortes	
Cortar cada sección del diseño en la tela	
Pasar a confección	
Deshilar y enfundar prendas	
Coser el diseño según instrucción del formato de molde	
Armado y terminado	
Pasar a manualidades para etiquetado, accesorios, etc.	
Planchado	
Calidad	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31

Proceso de producción y confección de diseños



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para la confección de cada diseño se debe primero la patronista será la encargada de verificar la tela del diseño y la existencia de los insumos necesarios para el diseño total. La operadora de corte es la encargada de preparar los moldes y posteriormente plasmarlos en la tela. La operaria de corte procede, una vez verificado el molde, a cortar la tela. La tela



cortada es entregada a la operadora de confección correspondiente quien procede a realizar el paso. Luego, la operaria de confección deshila la tela y enfunda las prendas. Una vez realizado el paso anterior, se procede al armado y confección de la prenda. Se le aplican los últimos terminados antes de pasar a manualidades y accesorios. De acuerdo al diseño se aplican los accesorios necesarios, además de las etiquetas y marquillas. La patronista verifica la calidad de las prendas y aprueba las que cumplan con el estándar de calidad que exige el diseño. De no cumplirse, la prenda regresa al proceso de armado y terminado

Tabla 26

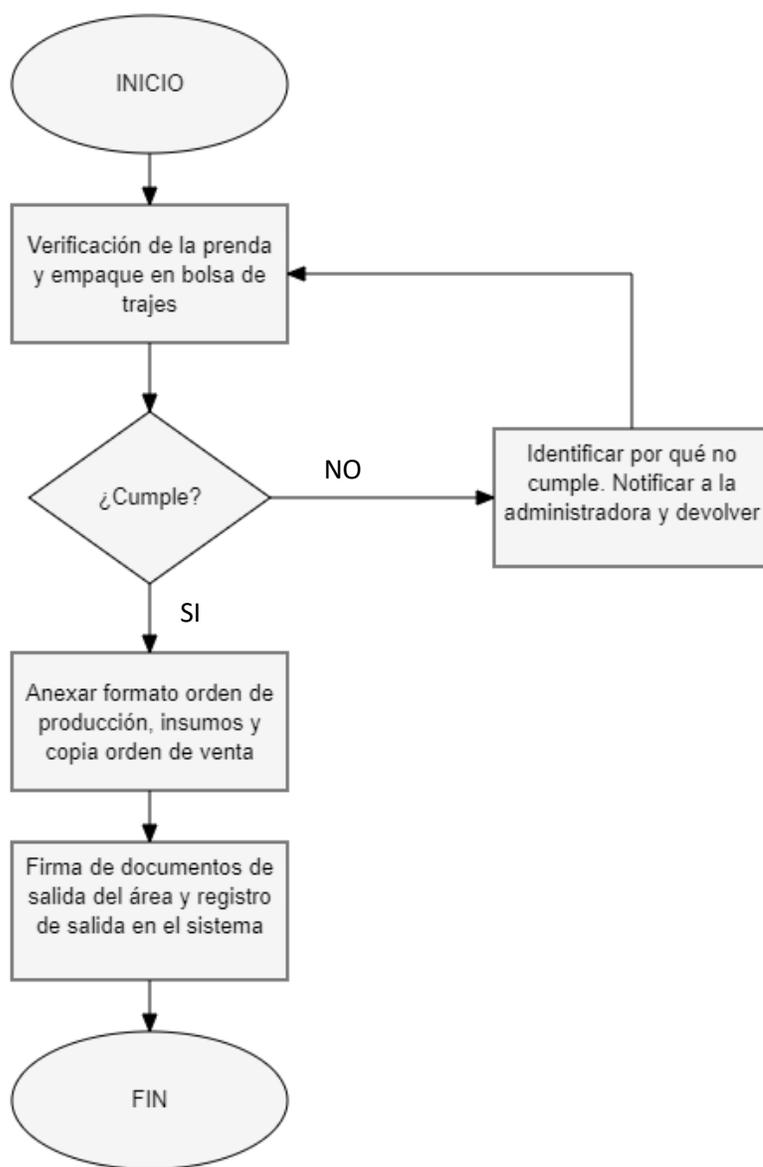
Proceso de entrega de diseños confeccionados.

Departamento	Producción
Proceso	Entrega de diseños confeccionados
Responsable	Patronista
Actividades	
Verificación del estado del diseño	
Anexar formato orden de producción, insumos y copia orden de venta	
Firma de documentos de salida del área y registro de salida en el sistema	

Fuente: elaboración propia de los autores

Figura 32.

Proceso de entrega de diseños confeccionados.



Fuente: Elaboración propia de los autores.



Formatos área de producción

Con el fin de poder generar una mejor gestión de compras y aprovisionamiento.

Para este proceso se aplicará el siguiente formato:



Figura 33.

Formato control de insumos e inventario

CONTROL EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO											
Fecha:					Hora:						Formato 003 Diseños Claudia soto
Producto:											
Detalle		Entradas			Salidas			Saldos			
Fecha	Concepto	Cantidad	VR.Unitario	VR. Total	Cantidad	VR.Unitario	VR. Total	Cantidad	VR.Unitario	VR. Total	
Costos:				\$			\$			\$	
Total:											

Responsable

Fuente: Elaboración propia.

Para el área de bodega y almacenamiento de la mercancía e insumos, se aplicará el siguiente formato de recepción de mercancía. Este proceso está a cargo de la patronista.



Figura 34

Formato ingreso de materiales e insumos para almacenamiento

INGRESO DE MATERIALES PARA ALMACENAMIENTO				
Fecha:		Hora:		Formato 002 Diseños Claudia soto
Proveedor :		Observaciones		
Cantidad solicitada	Cantidad recibida	Unidad	Artículos	Especificaciones

Elaborado por:

Autorizado por:

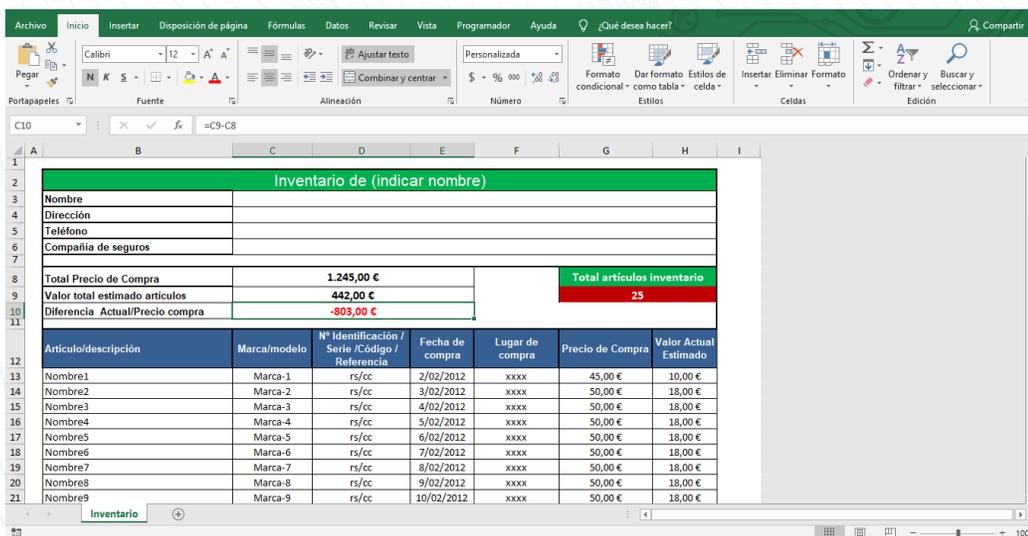
Recibido por:

Fuente: Elaboración propia

Por medio de esta herramienta la empresa mantiene el balance correcto de las existencias en tus almacenes a través de la recopilación de información sobre la entrada y salida de los productos, buscando además el ahorro de costes.

Figura 35.

Control de inventarios



Inventario de (indicar nombre)						
Nombre						
Dirección						
Teléfono						
Compañía de seguros						
Total Precio de Compra	1.245,00 €					
Valor total estimado artículos	442,00 €		Total artículos inventario			
Diferencia Actual/Precio compra	-803,00 €		25			
Artículo/descripción	Marca/modelo	Nº Identificación / Serie /Código / Referencia	Fecha de compra	Lugar de compra	Precio de Compra	Valor Actual Estimado
Nombre1	Marca-1	rs/cc	2/02/2012	xxxx	45,00 €	10,00 €
Nombre2	Marca-2	rs/cc	3/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre3	Marca-3	rs/cc	4/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre4	Marca-4	rs/cc	5/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre5	Marca-5	rs/cc	6/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre6	Marca-6	rs/cc	7/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre7	Marca-7	rs/cc	8/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre8	Marca-8	rs/cc	9/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €
Nombre9	Marca-9	rs/cc	10/02/2012	xxxx	50,00 €	18,00 €

Fuente: Elaboración propia.



Figura 36.

Formato control del tiempo de producción.

FORMATO CONTROL TIEMPO DE PRODUCCIÓN					
Nombre:				Semana:	
				Formato 004 Diseños Claudia Soto	
Fecha de Inicio	Hora de inicio	Fecha de finalización	Hora de finalización	Días	Observaciones

Elaborado por:

Autorizado por:

Fuente: Elaboración propia.



Figura 37

Formato Diseños Claudia Soto Orden de producción

ORDEN DE PRODUCCIÓN	Formato 001 Diseños Claudia soto
----------------------------	-----------------------------------------

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____
 Tipo de prenda: _____ Modelo: _____

Diseño/Dibujo Prenda	Descripción	Materia prima		Consumo			
		Materia:					
		Tela					
		Forro					
		Entretela					
		Estampado					
		Habilitaciones:		N° de piezas	Medida		
		Aplicación					
		Cierres					
		Botones					
		Encaje					
		Resorte					
		Listones					
		Encaje					
Etiqueta							
Piedredria							
Colores		Tallas					
		4	6	8	10	12	14
		16	18	20	22	24	26
Especificaciones:							

Fuente: Elaboración propia.

8.2.5 Tecnología y herramientas propuestas

Para el desarrollo de las actividades de la empresa se hacen necesario los siguientes insumos tecnológicos:

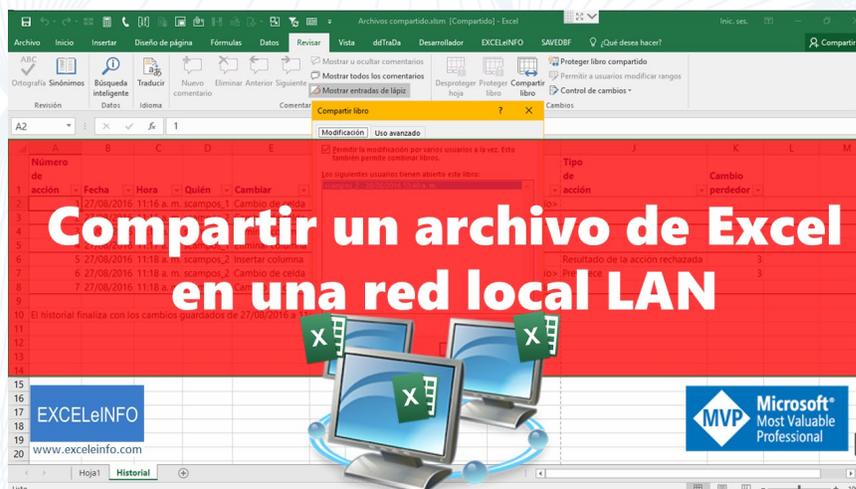
Tabla 27

Tecnología propuesta para la empresa

Activos	Cantidad
Computadores	2
Impresora multifuncional	1
Servicio de internet	1
Servicio de telefonía	1
Teléfonos	1
Correos corporativos	3

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con los recursos suficientes para adquirir un software o programa específico, por lo cual, para el registro de todas las actividades se empleará el Excel a través de carpetas compartidas para todos.





9. Conclusiones y logros

La excelencia de una organización se logra de acuerdo a su capacidad de desarrollar y ejecutar una cultura de mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora continua se da cuando una organización aprende de sí misma, y de otras, planificando su futuro articulándolo al entorno que está en constante cambio y al conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan, incidiendo así en su éxito, competitividad y rentabilidad.

Para lograr cumplir con el objetivo principal que fue proponer una mejora de procesos en las áreas de producción, administrativa y comercial, se llevó a cabo un diagnóstico de cada uno de los procesos en dichas áreas, encontrando procesos totalmente empíricos, sin orden ni organización, desaprovechamiento de los tiempos en el proceso de producción, un servicio y atención al cliente contrario al objetivo de la empresa, procedimientos sin ningún control o registro, entre muchos otros factores que incidían en la baja productividad de la empresa, el sobre costo en los procesos productivos, insatisfacción de los clientes, sobrecargo de funciones, desmotivación, baja rentabilidad, incumplimiento de pedidos y otros factores que estaban afectando negativamente a la empresa y su imagen frente al mercado.

Lo anterior demuestra que los colaboradores de la empresa no conocían a cabalidad cada uno de los procesos que se desarrollaban en las áreas diagnósticas, además que no lograban identificar a qué área exactamente pertenecía cada uno de los procesos evaluados. Gracias a la observación se logró identificar estas falencias y a través de las entrevistas se



pudo resaltar la perspectiva individual de los trabajadores, especialmente de la administradora que es la figura en la cual actualmente recae la mayor parte de responsabilidad de los procesos que conlleva a una sobrecarga de funciones y toma de decisiones que está afectando profundamente a la organización.

Una vez se lograron identificar las principales falencias, debilidades y amenazas, se presentó una propuesta de mejoramiento, distribuyendo mejor las funciones, proponiendo un organigrama, una misión, visión, políticas y valores de la compañía; por cada área se establecieron procesos con su respectivo flujograma, se entregó a su vez formatos de control y registro de cada uno de estos procesos; se propuso a su vez, la tecnología de la empresa, que por su actual capacidad económica, fue la herramienta Excel, donde se adaptaron y diseñaron las plantillas de registro las cuales serán entregadas a la empresa en la reunión de socialización que se tiene programada, pero que lamentablemente y debido a la situación actual de emergencia mundial por la pandemia del virus Covid-19, no se ha podido realizar.

La propuesta de mejoramiento se caracteriza por tener en cuenta el nivel de capacidad de articulación a cada uno de los colaboradores, según la capacidad financiera y humana de la empresa. Es decir, esta propuesta está pensada para que pueda ser aplicada inmediatamente sin una alta inversión y adecuada para una comprensión y apropiación de los empleados.

Por último, se diseñó un manual de procesos (Ver anexo1), que contiene toda la propuesta aquí planteada y que será socializado con todo el personal de Sotto Couture en



una posterior reunión. El manual contiene la propuesta de organigrama, políticas y valores corporativos, objetivos, misión y visión. Sin embargo, como se mencionó en el párrafo anterior, no se ha logrado socializar hasta el momento de la entrega del presente trabajo, debido a la emergencia por la pandemia.

Dicho manual está pensado en función de convertirse en una herramienta útil de capacitación y entrenamiento de los empleados, de acuerdo al área y procesos a desarrollar, tanto para la población actual de empleados, como a futuro. También se diseñó con el propósito de innovar y mejorar la competitividad y productividad de la empresa que se está viendo afectada actualmente.



Bibliografía citada

Bernal Torres, C., Salvarrieta, D., & Sánchez Amaya, T. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. En C. A. Bernal Torres, D. Salvarrieta, & T. Sánchez Amaya, *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.

Chalco Añaños, s. E. (2015). *Análisis y mejora en los procesos administrativos de la empresa inversiones múltiples CAMELOT S.R.L.* Obtenido de Universidad Ricardo Palma, Perú:
http://repositorio.urp.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/urp/978/chalco_se.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Checa Loayza, P. J. (2014). *Propuesta de mejora en el proceso productivo de la línea de confección de polos para incrementar la productividad de la empresa Confecciones Sol.* Obtenido de Universidad Privada del Norte:
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6298/Checa%20Loayza%2C%20Pool%20Jonathan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (págs. 58-59). México: McGraw-Hill.



- Cotini, A. M. (2018). *Diagnóstico organizacional y propuestas de cambio para una empresa comercializadora de materiales eléctricos*. Obtenido de Universidad empresarial siglo 21:
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12366/TesiscompletaAle corregida.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díez de Castro , E., García del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Periañez, C. R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza Soto, J. A. (4 de diciembre de 2018). *Diagnóstico organizacional del restaurante la Proa Pimentel basado en el modelo de seis cajas de WEISBORD*. Obtenido de Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1689/1/TL_EspinozaSotoJorelly.pdf
- Franklin Fincowsky, E. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura*. México: McGRAW-HILL.
- García Figueroa, H. S., & Mendoza Untiveros, J. E. (julio de 2018). *Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de Mckinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí -Lambayeque*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:
http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1408/1/TL_GarciaFigueroaHarry_MendozaUntiverosJesus.pdf
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: McGraw-Hill Interamericana.



Gómez Rondon, F. (1998). *Sistemas y procedimientos administrativos*. Caracas: Fragor.

Hernández Nariño, A., Noguera Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013).

Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias: concepción

metodológica y práctica. Obtenido de Revista de Administração (São Paulo):

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080->

[21072013000400009&script=sci_abstract&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072013000400009&script=sci_abstract&tlng=es)

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. En R. Hernández

Sampieri, *Metodología de la Investigación* (pág. 91). México: McGraw-Hill.

Hitt, M., & Pérez de Lara, M. (2006). *Administración*. Estados Unidos: Pearson.

Ibáñez Niklitschek, C. E. (2016). *Diseño de propuestas de mejora para el área de*

producción en la empresa PUERTO DE HUMOS S.A. Obtenido de Universidad

Austral de Chile:

<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/bpmfcii.12d/doc/bpmfcii.12d.pdf>

ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario*.

Obtenido de ISO 9000:2015: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed->

[4:v1:es](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es)

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F:

McGraw-Hill.

Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Caracas: Panapo.



Morán Ronquillo, A. M. (2018). *Propuesta de mejora de los procesos administrativos del Centro Médico de Especialidades “NUEVA GENERACIÓN” en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil :

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33570/1/TESIS%20Moran-Yuqilema.pdf>

Muñoz, A. (2009). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Robbins , S., & Coulter , M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

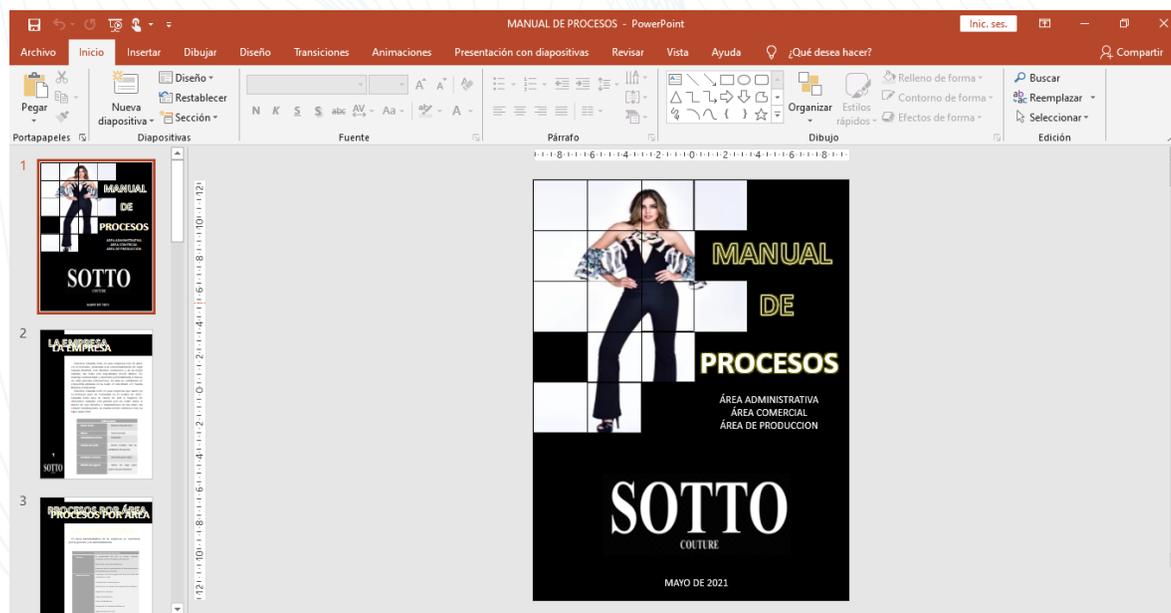
Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning.

Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. En C. Sabino, *El Proceso de Investigación* (págs. 109-110). Bogotá: Panamericana.

Zapata, C. M., & Villegas , S. M. (2006). *Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método*. Obtenido de Universidad EAFIT:
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21514104.pdf>

Anexos

Anexo 1: Diseño del manual de procesos de la empresa





Anexo 2: Portada manual de procesos

