

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR
EL PROCESOS ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BRISAN E.I.R.L EN
LA CIUDAD DE AREQUIPA – 2020”**

Tesis presentada por el Bachiller:

Alvarez Paniagua, Raul Gonzalo

para optar el Título Profesional de

Ingeniero Industrial

Asesor: Ing. Valdivia Portugal, César

Arequipa- Perú

2021

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 07 de Junio del 2021

Dictamen: 001141-C-EPII-2021

Visto el borrador del expediente 001141, presentado por:

2015800451 - ALVAREZ PANIAGUA RAUL GONZALO

Titulado:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR EL PROCESO
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA BRISAN E.I.R.L EN LA CIUDAD DE AREQUIPA ? 2020**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1779 - RODRIGUEZ SALAZAR OSWALDO RENE
DICTAMINADOR**



**1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR**



**2762 - NIETO PEÑA VANESSA GLADYS
DICTAMINADOR**



DEDICATORIA

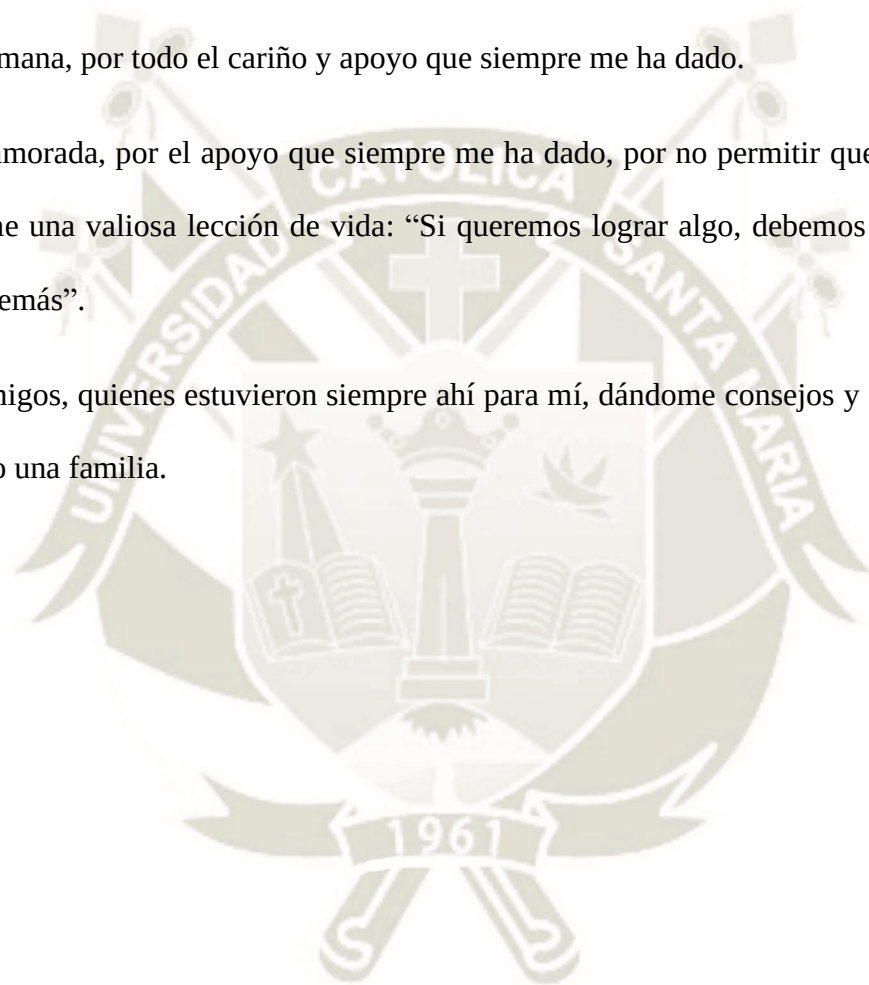
A Dios, por acompañarme y guiarme en mi camino para cumplir mis metas.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por inculcarme sus conocimientos y valores que me han hecho ser un hombre de bien, por siempre creer en mí, en mis metas y en mis sueños, y siempre estar ahí.

A mi hermana, por todo el cariño y apoyo que siempre me ha dado.

A mi enamorada, por el apoyo que siempre me ha dado, por no permitir que me rinda, y por enseñarme una valiosa lección de vida: “Si queremos lograr algo, debemos esforzarnos más que los demás”.

A mis amigos, quienes estuvieron siempre ahí para mí, dándome consejos y apoyándome, los considero una familia.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Católica de Santa María, que me ha permitido poder formarme como Ingeniero Industrial. Gracias por todos los conocimientos transmitidos. Gracias a todos los docentes que me permitieron aprender con sus enseñanzas.

Gracias al Ing. César Valdivia Portugal, por su apoyo y asesoría durante la elaboración de la investigación, gracias por su conocimiento compartido y sus enseñanzas.



RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Empresa Brisan E.I.R.L., ubicada en el distrito de Sachaca, ciudad de Arequipa, la cual se dedicada a la elaboración de prendas de baby alpaca y prestación de servicios de lavado de prendas.

Previamente a la investigación, se presumía que los procesos administrativos de la Empresa Brisan E.I.R.L., poseían tiempos ociosos, los cual, afecta a las operaciones de la empresa, es por ello por lo que, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa, se aplicó un diagnóstico basado en herramientas tales como mapa de procesos, análisis interno de la empresa, flujograma de los procesos administrativos, análisis de los tiempos productivos, entrevistas y encuestas. Se halló que la empresa tenía deficiencias tales como: Tiempos ociosos en los puestos de trabajos administrativos, poco control en las distintas áreas de la empresa y procesos no definidos ni estandarizados.

Con el diagnóstico actual, se observó que el tiempo productivo era solo 73.90%, es por ello por lo que, teniendo en cuenta tal problemática se propuso una mejora basada en Gestión por Procesos. Se elaboró como primer paso, un mapa de procesos en conjunto con una caracterización de los procesos administrativos de la empresa, posterior a ello se aplicó la herramienta del Balanced Scorecard para poder realizar seguimiento a los objetivos de la empresa, se realizó una auditoría del sistema de gestión para poder darle un seguimiento y se implementó una base de datos de indicadores para la empresa. Se estimó que para la implementación de la mejora se necesitaría una inversión de S/.1360.29

Finalmente, se evaluó el beneficio costo de la propuesta de mejora, teniendo un factor de 1.26, lo cual indica que por cada S/.1.00 invertido, la empresa gana S/.0.26, lo cual demuestra que la propuesta de mejora es rentable y viable.

Palabras Clave: Sistema de Gestión por Procesos, Tiempo Productivo, Balanced Scorecard, Indicadores de Gestión.



ABSTRACT

This research was carried out in the Brisán E.I.R.L. Company, located in the Sachaca district, Arequipa city, which is dedicated to the manufacture of baby alpaca garments and the provision of garment washing services.

Prior to the investigation, it was presumed that the administrative processes of the Brisán E.I.R.L. Company had idle times, which affects the operations of the company, that is why, in order to know the current situation of the company, it was applied a diagnosis based on tools such as a process map, internal analysis of the company, flowchart of administrative processes, analysis of productive times, interviews and surveys. The company was found to have deficiencies such as: Downtime in administrative jobs, little control in the different areas of the company, and undefined or standardized processes.

With the current diagnosis, it was observed that the productive time was only 73.90%, that is why, taking into account such problems, an improvement based on Process Management was proposed. As a first step, a process map was developed together with a characterization of the administrative processes of the company, after which the Balanced Scorecard tool was applied to be able to monitor the objectives of the company, a system audit was carried out management to be able to monitor it and a database of indicators was implemented for the company. It was estimated that an investment of S / . 1360.29 would be needed to implement the improvement.

Finally, the cost benefit of the improvement proposal was evaluated, having a factor of 1.26, which indicates that for every S / .1.00 invested, the company earns S / .0.26, which shows that the improvement proposal is profitable and viable.

Keywords: Process Management System, Productive Time, Balanced Scorecard, Management Indicators.

INTRODUCCIÓN

El Perú, es un país reconocido por la elaboración de finas prendas elaboradas con fibra de Alpaca, las cuales son cotizadas a nivel mundial. La empresa Brisan E.I.R.L. comenzó brindando un servicio de dichas prendas a empresas de la ciudad de Arequipa en la provincia de Arequipa; para luego expandirse y encargarse también de la parte de confección de prendas de fibra de alpaca, logrando exportar sus productos. La presente investigación, abordará el estudio de los procesos administrativos de la Empresa Brisan E.I.R.L., proponiendo mejoras para la eliminación de no conformidades halladas.

En el Capítulo I, se desarrollará el Planteamiento del Problema en donde se determinará el problema de investigación, objetivos, hipótesis, variables, así como los aspectos metodológicos de la investigación, tales como, el método, el tipo y nivel de investigación. Así mismo, se determinará la cobertura del estudio y las técnicas e instrumentos de la investigación.

En el Capítulo II, se expondrán los Fundamentos Teóricos, los cuales incluirá antecedentes de la investigación, el marco teórico, presentando las principales herramientas que se utilizará en la presente investigación, y el marco conceptual, el cual tendrá principales conceptos de la investigación.

En el Capítulo III, se realizará un diagnóstico situacional de la Empresa, en el cual se evaluará los procesos actuales de la empresa mediante el mapa de procesos y un flujograma de procesos. Se realizará un análisis del tiempo productivo de los distintos puestos de trabajos administrativos y finalmente, se realizará una recopilación de información a través de encuestas y entrevistas.

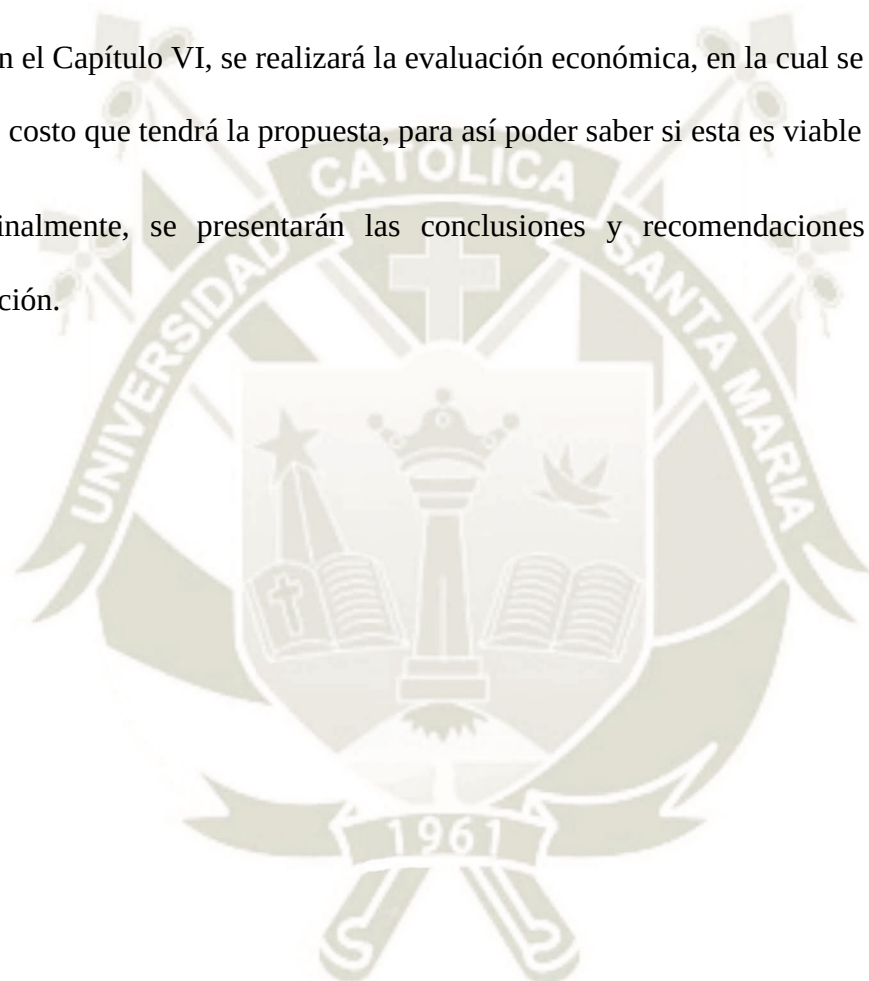
En el Capítulo IV, se desarrollará la propuesta de mejora de la Empresa en base a un sistema de gestión por procesos, en el cual, se estandarizarán los procesos administrativos de la empresa mediante la caracterización de procesos, el Balanced Scorecard, indicadores de

gestión y una base de datos tanto para el Balanced Scorecard como para los indicadores de gestión.

En el Capítulo V, se realizará el Análisis del Tiempo Productivo, en el cual se analizará si habrá o no un incremento del tiempo productivo en los puestos de trabajo administrativos, debido a la propuesta presentada en el capítulo anterior.

En el Capítulo VI, se realizará la evaluación económica, en la cual se hallará la tasa de beneficio costo que tendrá la propuesta, para así poder saber si esta es viable o no.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.



ÍNDICE DE CONTENIDO

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xix
INDICE DE ANEXOS	xxi
CAPÍTULO I	1
1. Planteamiento del Problema	1
1.1. Descripción de la realidad de la problemática	1
1.2. Delimitación de la Investigación.....	1
1.2.1. <i>Delimitación Espacial</i>	1
1.2.2. <i>Delimitación Social</i>	1
1.2.3. <i>Delimitación Temporal</i>	1
1.2.4. <i>Delimitación Conceptual</i>	1
1.3. Formulación del Problema	1
1.3.1. <i>Problema General</i>	1
1.3.2. <i>Problemas Específicos</i>	2
1.4. Objetivos de la Investigación	2
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	2
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	3
1.6. Variables.....	3
1.6.1. <i>Operacionalización de las variables</i>	3
1.7. Justificación.....	4
1.7.1. <i>Justificación Social</i>	4
1.7.2. <i>Justificación Económica</i>	4
1.8. Importancia.....	5
1.9. Limitaciones	5
1.10. Metodología de la Investigación.....	5
1.10.1. <i>Método de la Investigación</i>	5

1.10.2.	<i>Tipo de Investigación</i>	6
1.10.3.	<i>Nivel de la Investigación</i>	6
1.11.	Cobertura de estudio	7
1.11.1.	<i>Población</i>	7
1.11.2.	<i>Muestra</i>	7
1.11.3.	<i>Muestreo</i>	7
1.12.	Técnicas e instrumentos.....	7
1.12.1.	<i>Técnicas de la investigación</i>	7
1.12.2.	<i>Instrumentos de la Investigación</i>	8
1.13.	Procesamiento Estadístico de la Información.....	9
1.13.1.	<i>Estadísticos</i>	9
CAPÍTULO II		10
2.	Fundamentos Teóricos.....	10
2.1.	Marco Referencial	10
2.1.1.	<i>Antecedentes de la Investigación</i>	10
2.2.	Marco Teórico	13
2.2.1.	<i>Sistema de Gestión por Procesos</i>	13
2.2.2.	<i>Ciclo de Deming</i>	15
2.2.3.	<i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.4.	<i>Indicadores de Gestión</i>	21
2.3.	Marco Conceptual	25
2.3.1.	<i>Principales Conceptos de la Investigación</i>	25
2.3.2.	<i>Herramientas de Diagnóstico</i>	27
2.3.3.	<i>Herramientas de Mejora</i>	28
CAPÍTULO III		30
3.	Diagnóstico Situacional de la Empresa Brisan E.I.R.L.	30
3.1.	Presentación de la Empresa.....	30
3.2.	Organigrama de la Empresa	32
3.3.	Estructura Organizacional	33
3.3.1.	<i>Misión</i>	33
3.3.2.	<i>Visión</i>	33
3.3.3.	<i>Valores</i>	33
3.4.	Mapa de Procesos.....	34
3.5.	Análisis Estratégico.....	36
3.5.1.	AMOFHIT	36

3.5.2.	MEFI.....	43
3.5.3.	Análisis Interno.....	45
3.6.	Flujograma de Procesos de la Empresa.....	46
3.7.	Análisis de la Carga Laboral Actual	51
3.8.	Diagrama de Actividades Actual.....	56
3.8.1.	Diagrama de Actividades de Post venta.....	58
3.8.2.	Diagrama de Actividades de Marketing	59
3.8.3.	Diagrama de Actividades de Gestión de Ventas.....	60
3.8.4.	Diagrama de Actividades de Operaciones	61
3.8.5.	Diagrama de Actividades de Gestión Logística.....	62
3.8.6.	Diagrama de Actividades de Administración	64
3.9.	Recopilación de Información de la Empresa Brisan E.I.R.L.	66
3.9.1.	<i>Entrevista Personal</i>	66
3.9.1.1.	Formato de la Entrevista.	66
3.9.1.2.	Resultados de la Entrevista.	68
3.9.2.	<i>Encuesta</i>	68
3.9.2.1.	Resultados de la Encuesta.....	72
3.10.	Diagnóstico Situacional Actual de Brisan E.I.R.L.	73
CAPÍTULO IV.....		75
4.	Propuesta de Mejora para la Empresa.....	75
4.1.	Procedimientos de la Empresa	75
4.1.1.	<i>Mapa de Procesos</i>	75
4.1.2.	<i>Identificación de Procesos</i>	77
4.1.2.1.	Procesos Estratégicos.	78
4.1.2.2.	Procesos Operativos.	78
4.1.2.3.	Procesos de Apoyo.....	78
4.1.3.	<i>Caracterización del Procesos de la Empresa</i>	79
4.1.3.1.	Caracterización del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos.	80
4.1.3.2.	Caracterización del Proceso de Información Financiera.....	82
4.1.3.3.	Caracterización del Proceso de Compras.	84
4.1.3.4.	Caracterización del Proceso de Inventario.	87
4.1.3.5.	Caracterización del Proceso de Envío de Pedidos.	90
4.1.3.6.	Caracterización del Proceso Productivo de Prendas.	93
4.1.3.7.	Caracterización del Proceso de Ventas.	97
4.1.3.8.	Caracterización del Proceso de Atención al Cliente Post Venta.....	101

4.1.3.9.	Caracterización del Proceso de Ruedas de Negocio.	104
4.1.3.10.	Caracterización del Proceso de Administración de la Página Web.	107
4.1.3.11.	Caracterización del Proceso de Selección y Contratación del Personal.....	109
4.1.3.12.	Caracterización del Proceso de Control de Personal.....	113
4.1.3.13.	Caracterización del Proceso de Capacitación.....	116
4.1.3.14.	Caracterización del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal. 119	
4.1.3.15.	Caracterización del Proceso de Pago de Proveedores.....	122
4.1.3.16.	Caracterización del Proceso de Pago de Planilla.	124
4.1.4.	<i>Resumen de Actividades Propuestas para los Procesos Administrativos</i>	127
4.2.	Diagrama de Actividades Propuestos.....	131
4.2.1.	Diagrama de Actividades Propuesto de Post Venta.....	132
4.2.2.	Diagrama de Actividades Propuesto de Marketing	134
4.2.3.	Diagrama de Actividades Propuesto Operativo	136
4.2.4.	Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión de Ventas.....	138
4.2.5.	Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión Logística.....	140
4.2.6.	Diagrama de Actividades Propuesto de Administración	144
4.3.	Resultados de la Estandarización de Procesos	147
4.4.	Indicadores propuestos para el seguimiento Organizacional	149
4.4.1.	<i>Indicadores para la Evaluación Financiera por parte de Gerencia</i>	150
4.4.2.	<i>Indicadores para el Área de Logística</i>	151
4.4.3.	<i>Indicadores para el Área de Producción</i>	152
4.4.4.	<i>Indicadores para el Área de Ventas</i>	153
4.4.5.	<i>Indicadores para el Área de Administración</i>	154
4.5.	Base de datos de Control de la Empresa Brisan E.I.R.L.	155
4.5.1.	<i>Base de Datos de Indicadores para el Control Financiero de la Empresa</i>	156
4.5.1.1.	Dashboard para el Control Financiero de la Empresa.....	157
4.5.2.	<i>Base de Datos de Indicadores para el Área de Logística</i>	159
4.5.2.1.	Dashboard para el Área de Logística.	160
4.5.3.	<i>Base de Datos de Indicadores para el Área de Ventas</i>	162
4.5.3.1.	Dashboard para el Área de Ventas.	163
4.5.4.	<i>Base de Datos de Indicadores para el Área de Producción</i>	165
4.5.4.1.	Dashboard para el Área de Producción.	166
4.5.5.	<i>Base de Datos de Indicadores para el Área de Administración</i>	168
4.5.5.1.	Dashboard para el Área de Administración.	169

4.6.	Balanced Scorecard	170
4.6.1.	<i>Perspectiva Financiera</i>	171
4.6.2.	<i>Perspectiva de Cliente</i>	172
4.6.3.	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	172
4.6.4.	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	173
4.7.	Base de datos para el Balanced Scorecard de la Empresa Brisan E.I.R.L.	174
4.7.1.	<i>Base de Datos Perspectiva Financiera</i>	176
4.7.1.1.	Perspectiva Financiera Objetivo.....	176
4.7.1.2.	Perspectiva Financiera Real.	177
4.7.1.3.	Control de la Perspectiva Financiera.....	178
4.7.2.	<i>Base de Datos Perspectiva de Cliente</i>	180
4.7.2.1.	Perspectiva de Cliente Objetivo.	180
4.7.2.2.	Perspectiva de Cliente Real.....	181
4.7.2.3.	Control de la Perspectiva de Cliente.	182
4.7.3.	<i>Base de Datos Perspectiva de Procesos</i>	184
4.7.3.1.	Perspectiva de Procesos Objetivo.	184
4.7.3.2.	Perspectiva de Procesos Real.	185
4.7.3.3.	Control de la Perspectiva de Procesos.....	186
4.7.4.	<i>Base de Datos Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i>	188
4.7.4.1.	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Objetivo.	188
4.7.4.2.	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Real.....	189
4.7.4.3.	Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.	190
4.8.	Auditoría del Sistema de Gestión.....	193
4.9.	Requisitos para la Implementación de la Propuesta de Mejora	194
4.9.1.	<i>Requisitos para la Implementación</i>	194
4.9.2.	<i>Actividades para la Implementación</i>	196
4.9.3.	<i>Cronograma para la Implementación</i>	197
CAPÍTULO V		198
5.	Análisis del Incremento del Tiempo Productivo	198
5.1.	Análisis de la Carga Laboral Propuesto	198
5.2.	Resultados del Incremento del Tiempo Productivo	202
CAPÍTULO VI		205
6.	Evaluación Económica.....	205
6.1.	Inversión Requerida	205
6.2.	Beneficios de la Propuesta de Mejora	205

6.3. Tasa Beneficio - Costo	206
CONCLUSIONES	208
RECOMENDACIONES	210
REFERENCIAS.....	211
ANEXOS	216



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	3
Tabla 2 MEFI.....	44
Tabla 3 Factores Internos.....	45
Tabla 4 Análisis de la Carga Laboral Actual.....	53
Tabla 5 Análisis Global de la Carga Laboral.....	55
Tabla 6 <i>Sueldos de trabajadores</i>	57
Tabla 7 Tabla de conversión de Unidades.....	57
Tabla 8 Tabla de Soles por minuto por trabajador.....	57
Tabla 9 Diagrama de Actividades de Post Venta.....	58
Tabla 10 Diagrama de Actividades de Marketing.....	59
Tabla 11 Diagrama de Actividades de Gestión de Ventas.....	60
Tabla 12 Diagrama de Actividades de Operaciones.....	61
Tabla 13 Diagrama de Actividades de Gestión Logística.....	62
Tabla 14 Diagrama de Actividades de Administración.....	64
Tabla 15 Resultados de la encuesta.....	72
Tabla 16 Caracterización del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos.....	80
Tabla 17 Caracterización del Proceso de Información Financiera.....	82
Tabla 18 Caracterización del Proceso de Compras.....	84
Tabla 19 Caracterización del Proceso de Inventario.....	87
Tabla 20 Caracterización del Proceso de Envío de Pedidos.....	90
Tabla 21 Caracterización del Proceso Productivo de Prendas.....	93
Tabla 22 Caracterización del Proceso de Ventas.....	97
Tabla 23 Caracterización del Proceso de Atención al Cliente Post Venta.....	101
Tabla 24 Caracterización del Proceso de Ruedas de Negocio.....	104
Tabla 25 Caracterización del Proceso de Administración de la Página Web.....	107
Tabla 26 Caracterización del Proceso de Selección y Contratación del Personal.....	109
Tabla 27 Caracterización del Proceso de Control de Personal.....	113
Tabla 28 Caracterización del Proceso de Capacitación.....	116
Tabla 29 Caracterización del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal.....	119
Tabla 30 Caracterización del Proceso de Pago de Proveedores.....	122
Tabla 31 Caracterización del Proceso de Pago de Planilla.....	124

Tabla 32	Resumen de Actividades Propuestas para los Procesos Administrativos.....	127
Tabla 33	Diagrama de Actividades Propuesto de Post Venta.....	132
Tabla 34	Diagrama de Actividades Propuesto de Marketing	134
Tabla 35		136
Tabla 36	Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión de Ventas.....	138
Tabla 37	Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión Logística.....	140
Tabla 38		144
Tabla 39	Tabla de variaciones en los procesos	147
Tabla 40	Cantidad de Procesos Estandarizados y Tiempo Productivo Adicional	148
Tabla 41	Indicadores para la Evaluación Financiera por parte de Gerencia.....	150
Tabla 42	Indicadores para el Área de Logística.....	151
Tabla 43	Indicadores para el Área de Producción	152
Tabla 44	Indicadores para el Área de Ventas	153
Tabla 45	Indicadores para el Área de Administración.....	154
Tabla 46	Base de Datos para el Control Financiero de la Empresa.....	156
Tabla 47	Base de Datos de Indicadores para el Área de Logística	159
Tabla 48	Base de Datos de Indicadores para el Área de Ventas.....	162
Tabla 49	Base de Datos de Indicadores para el Área de Producción.....	165
Tabla 50	Base de Datos de Indicadores para el Área de Administración	168
Tabla 51	Perspectiva Financiera	171
Tabla 52	Perspectiva de Cliente.....	172
Tabla 53	Perspectiva de Procesos Internos	173
Tabla 54	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	174
Tabla 55	Perspectiva Financiera Objetivo.	176
Tabla 56	Perspectiva Financiera Real.....	177
Tabla 57	Control de la Perspectiva Financiera.	178
Tabla 58	Base de datos Perspectiva de Cliente.....	180
Tabla 59	Perspectiva de Cliente Real.	181
Tabla 60	Control de la Perspectiva de Cliente.	182
Tabla 61	Perspectiva de Procesos Objetivo.	184
Tabla 62	Perspectiva de Procesos Real.....	185
Tabla 63	Control de la Perspectiva de Procesos	186
Tabla 64	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Objetivo.....	188
Tabla 65	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Real.....	189

Tabla 66 Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.	190
Tabla 67 Plan de Auditoría de la Propuesta de Mejora.....	193
Tabla 68 Registro para la Implementación	195
Tabla 69 Análisis de la carga laboral propuesta	199
Tabla 70 Resultado del incremento de tiempo productivo	203
Tabla 71 Inversión Requerida	205
Tabla 72 Beneficios de la Propuesta de Mejora.....	206
Tabla 73 Ahorro total de la propuesta de mejora.....	207



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de Problema central	1
Figura 2 Fases de la Gestión por Procesos	15
Figura 3 <i>Ciclo PDCA</i>	17
Figura 4 Herramientas y técnicas para la planificación estratégica.....	18
Figura 5 Diseño de Mapa Estratégico	19
Figura 6 Indicadores de Benchmarking	20
Figura 7 Parámetro de la Semaforización o Colorimetría	21
Figura 8 Metodología para el Establecimiento de Indicadores de Gestión	21
Figura 9 Factores Clave de Éxito de la Gestión.....	22
Figura 10 Factores Críticos.....	23
Figura 11 Prendas hechas con Baby Alpaca	31
Figura 12 Organigrama de la empresa Brisan E.I.R.L.....	32
Figura 13 <i>Mapa de Procesos de la Empresa</i>	34
Figura 14 <i>Flujograma de Procesos la Empresa Brisan E.I.R.L.</i>	47
Figura 15 Mapa de Procesos propuesto para la empresa BRISAN E.I.R.L.	76
Figura 16 Flujograma del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos.....	81
Figura 17 Flujograma del Proceso de Información Financiera.....	83
Figura 18 <i>Flujograma del Proceso de Compras</i>	86
Figura 19 <i>Flujograma del Proceso de Inventario</i>	89
Figura 20 Flujograma del Proceso de Envío de Pedido.....	92
Figura 21 <i>Flujograma del Proceso Productivo de Prendas.</i>	95
Figura 22 Flujograma del Proceso de Venta.....	99
Figura 23 Flujograma del Proceso de Atención al Cliente Post Venta.....	103
Figura 24 <i>Flujograma del Proceso de Ruedas de Negocio</i>	106
Figura 25 <i>Flujograma del Proceso de Administración de la Página Web</i>	108
Figura 26 <i>Flujograma del Proceso de Selección y Contratación de Personal</i>	111
Figura 27 <i>Flujograma del Proceso de Control del Personal</i>	115
Figura 28 Flujograma del Proceso de Capacitación	118
Figura 29 Flujograma del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal.....	121
Figura 30 Flujograma del Proceso de Pago a Proveedores.....	123
Figura 31 <i>Flujograma del Proceso de Pago a Planilla</i>	126
Figura 32 Dashboard para el Control Financiero de la Empresa.....	158

Figura 33 Dashboard para el Área de Logística.	161
Figura 34 Dashboard para el Área de Ventas	164
Figura 35 <i>Dashboard para el Área de Producción</i>	167
Figura 36 Dashboard para el Área de Administración	170
Figura 37 Cronograma para la Implementación	197



INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Evaluación de Pesos de los Factores Ponderados de MEFI.....	216
Anexo N° 2. Entrevista Personal Brisan E.I.R.L.....	217
Anexo N° 3. Encuesta al Jefe de Ventas	219
Anexo N° 4. Encuesta al Jefe de Producción	220
Anexo N° 5. Encuesta al Jefe de Logística.....	221
Anexo N° 6. Encuesta al Jefe Administrativo	222



CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción de la realidad de la problemática

Brisan E.I.R.L. es una empresa constituida en la ciudad de Arequipa con 8 años de experiencia en el rubro textil de Alpaca, elaborando prendas de Baby Alpaca tales como: abrigos, sacos, chompas, guantes, entre otros; los cuales están dirigidos a un mercado internacional. Además de ello, se brinda el servicio de lavado de prendas del mismo material a nivel de Arequipa.

Durante los últimos años la empresa ha crecido, y con ella la línea de productos, así como de servicios; sin embargo, no se tiene procesos normados y estandarizados, para cada una de las actividades que se llevan a cabo en las áreas constituidas dentro de la empresa, las cuales son: Área Logística, Área de Ventas, Área de Marketing, Área de Producción y Área de Administración. Además, se tiene un bajo control en cada una de las actividades y por consiguiente no se tiene información estructurada en base de datos.

Con lo mencionado anteriormente, se identificó como problema principal un incremento en el tiempo ocioso de los trabajadores de los puestos administrativos, logrando identificar aproximadamente que el 26.10% del tiempo de trabajo del personal administrativo, es tiempo ocioso.

Se identificaron como consecuencias la toma de decisiones por intuición y experiencia y la existencia de no conformidades en las distintas áreas de la empresa Brisan E.I.R.L. Las no conformidades identificadas fueron:

En el área de Ventas y Marketing se evidencia que tanto la página web y las redes sociales se encuentran desactualizadas, se observa también la distorsión del pedido del cliente

entre las distintas áreas; ya que esta comunicación es realizada de manera oral y no escrita, no se tiene un control en la asignación del presupuesto para el marketing; así como, los beneficios obtenidos del uso del presupuesto y la insatisfacción del cliente por el servicio de Post Venta brindado.

En el área de producción se tiene no conformidades como los gastos adicionales de agua y luz, pedidos entregados al cliente fuera del tiempo establecido.

En el área de logística se tiene problemas como el incumplimiento de plazos de entrega de la Materia Prima, pedidos entregados al cliente fuera del tiempo establecido, pérdida de materiales e insumos y la no existencia de revisión del estado de las herramientas utilizadas.

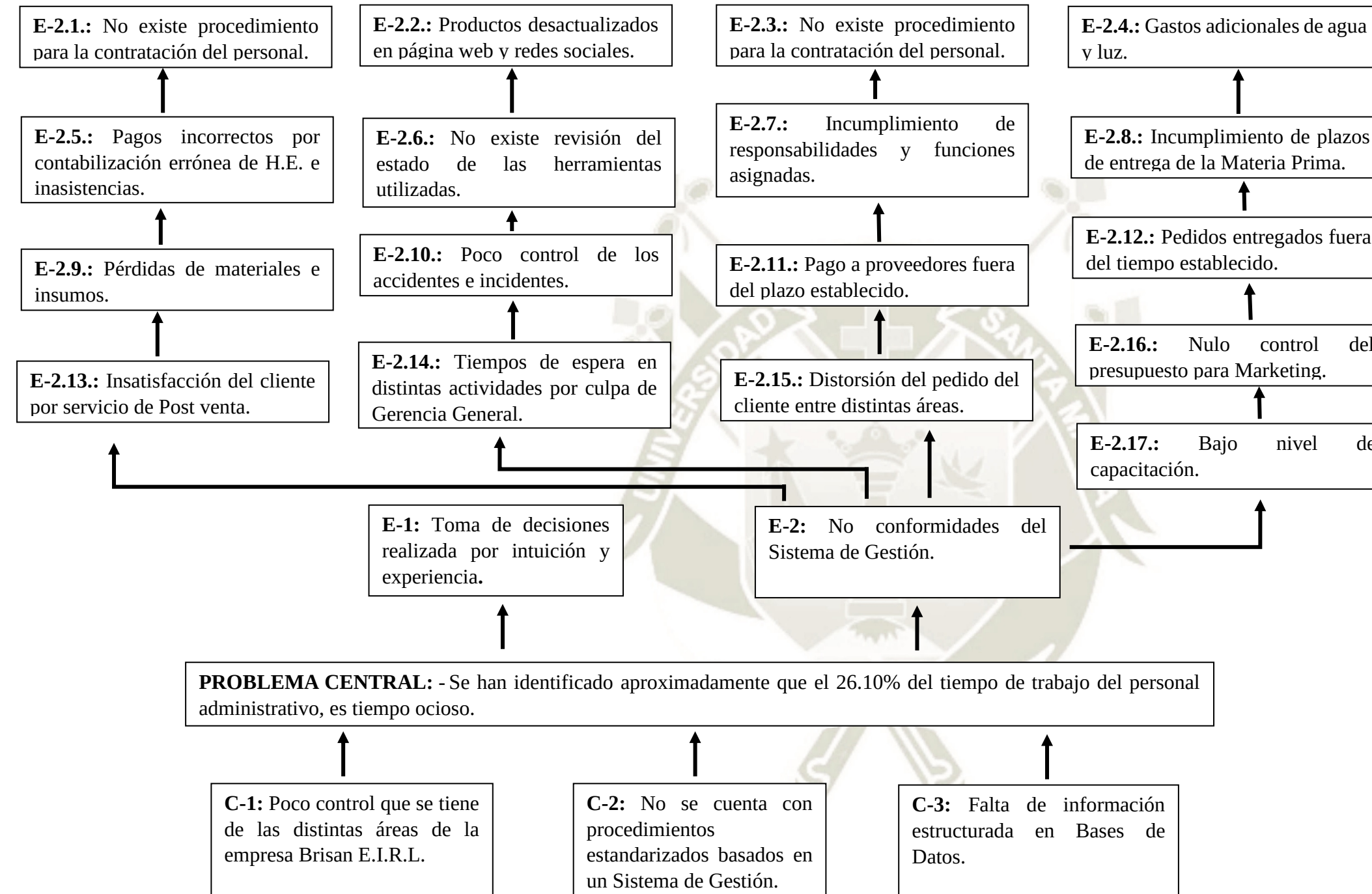
En el área de administración se tiene no conformidades tales como la inexistencia de procedimientos para la contratación del personal, pagos incorrectos por contabilización errónea de Horas Extras e inasistencias, bajo nivel de capacitación, el pago a proveedores fuera del plazo establecido y el poco control de los accidentes e incidentes dentro de la empresa.

Además, se ha observado problemas generales tales como largos tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General y el incumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas a los distintos trabajadores administrativos de la empresa.

Teniendo en cuenta la problemática abordada, se busca proponer un sistema de gestión en la empresa, que nos permita mejorar el tiempo productivo de los puestos administrativos de la empresa Brisan E.I.R.L. al proveer procesos estandarizados, asignación de recursos, planeamiento de objetivos y estrategias, indicadores de gestión, herramientas de control y de mejora.

Figura 1

Análisis de Problema central



Fuente: Elaboración Propia

1.2. Delimitación de la Investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente estudio se llevará a cabo en la Empresa Brisan E.I.R.L. ubicada en Tahuaycani Nro. 136, en el distrito de Sachaca, provincia y departamento de Arequipa – Perú.

1.2.2. Delimitación Social

La investigación se llevará a cabo con el apoyo de todos los trabajadores de la empresa y la Gerencia General.

1.2.3. Delimitación Temporal

Se estima un período de tiempo de 04 meses para completar el estudio, iniciando en la quincena de julio y culminando en la quincena de noviembre.

1.2.4. Delimitación Conceptual

El tema en el cual gira en torno la presente investigación es un Sistema de Gestión por Procesos para ejecutar adecuados procesos administrativos de la Empresa Brisan E.I.R.L.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cómo influiría un sistema de gestión para la mejora del tiempo productivo del proceso administrativo de la Empresa Brisan E.I.R.L.?

1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el diagnóstico actual de la Empresa Brisan E.I.R.L respecto al tiempo productivo de los trabajadores y cómo se llevan a cabo las actividades de los distintos procesos administrativos?
- ¿Cómo se estructurará la propuesta de mejora basada en un sistema de gestión, que permita llevar a cabo un incremento de tiempo productivo en los procesos administrativos?
- ¿Cuáles es el incremento del tiempo productivo de la propuesta de la mejora respecto al proceso administrativo anterior?
- ¿Cuál es el beneficio - costo de la propuesta de mejora?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Proponer un sistema de gestión, que permitan mejorar el tiempo productivo del proceso administrativo de la Empresa Brisan E.I.R.L.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa Brisan E.I.R.L respecto al tiempo productivo, analizando la ejecución de los distintos procesos administrativos de la empresa.
- Estructurar una propuesta de mejora, que permita incrementar el tiempo productivo de los procesos administrativos, basada en un sistema de gestión.
- Cuantificar el incremento del tiempo productivo de la propuesta de mejora respecto al proceso administrativo anterior.
- Medir el beneficio - costo de la propuesta de mejora.

1.5. Hipótesis de la Investigación

La propuesta de un Sistema de Gestión dentro de la Empresa Brisan E.I.R.L., permitirá mejorar el tiempo productivo del proceso administrativo de la empresa.

1.6. Variables

1.6.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Tipo de Variable	Dimensiones	Indicadores
Sistema de Gestión	Independiente	Procesos Estandarizados	# de Procesos Estandarizados para la Empresa
Tiempo Productivo	Dependiente	Tiempo Productivo respecto al Tiempo Disponible de Trabajo	$\frac{\text{Tiempo Real de Trabajo}}{\text{Tiempo Disponible de Trabajo}} * 100$
		% Tiempo Ocioso	1 – % Tiempo Productivo

Fuente: Elaboración Propia

1.7. Justificación

1.7.1. Justificación Social

La investigación beneficiará directamente a los trabajadores de la empresa ya que, con la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos, la Gerencia podrá planificar mejor sus procedimientos y recursos, establecer objetivos y estrategias y tomar mejores decisiones que impacten positivamente en las labores del personal. Así mismo, al tomar mejores decisiones sobre la administración de la empresa, se generará un mejor servicio al cliente, y por lo tanto la Empresa Brisan E.I.R.L será más competitiva dentro del rubro.

1.7.2. Justificación Económica

El estudio tendrá un impacto positivo económico, ya que la toma de decisiones por parte de la Gerencia, se encontrará guiada por un Sistema de Gestión por Procesos, y ya no sólo en base a intuición o experiencia, por lo tanto, se tomarán mejores decisiones, haciendo un mejor manejo de los recursos de la Empresa. Así mismo, los reportes generados por los trabajadores tendrán un menor tiempo, por lo cual la disminución del mismo se podrá utilizar para ejecutar otras actividades que agreguen valor a la Empresa E.I.R.L., incrementando el tiempo productivo de cada puesto de trabajo.

1.7.3. Justificación Profesional

La investigación aplicada se justifica en poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la Universidad Católica Santa María, en la carrera profesional de Ingeniería Industrial, y en base a ello proponer e implementar una mejora en el proceso administrativo de la Empresa Brisan E.I.R.L., sumando así todos los conocimientos para beneficio de la Empresa en mención.

1.8. Importancia

La importancia de la investigación se basa en dar a la Empresa Brisan E.I.R.L., mejores herramientas de gestión que van a permitir mejorar la administración de la Empresa; por lo tanto, la Empresa continuará creciendo en el rubro, haciéndose más competitiva, generando valor agregado dirigido a sus clientes y teniendo un mayor y mejor control de los costos y gastos que la empresa incurrirá.

1.9. Limitaciones

- Por la coyuntura actual que se vive debido a la Pandemia del COVID-19, el número de visitas a la Empresa será restringido, por lo que se deberá tomar la mayor cantidad de información durante las visitas.
- La empresa no cuenta con una ordenada base de datos por lo cual la recopilación de estos se dificultará.

1.10. Metodología de la Investigación

1.10.1. Método de la Investigación

El método que se aplicará a la investigación en la Empresa Brisan E.I.R.L., corresponde a un método mixto, el cual se descompone en dos partes. La primera parte, corresponde a un método cuantitativo, puesto que se trabajará en base a análisis de información de manera estadística para cuantificar el tiempo productivo de los trabajadores y de igual manera se procederá de forma cuantitativa en cuanto a la aplicación de los objetivos, estrategias e indicadores de gestión a través del procesamiento de datos numéricos. Y la segunda parte, corresponde al método cualitativo, debido al análisis de la información que se recopilará directamente de la gerencia y de los trabajadores; y mediante el método de observación, con la

finalidad de analizar la realidad y contextualizar la problemática de la Empresa, así como el Sistema de Gestión a implementar.

1.10.2. Tipo de Investigación

El estudio realizado en la Empresa Brisan E.I.R.L., comprende tres tipos de investigación. Primero, se aplica la investigación descriptiva, en la cual se detallará el diagnóstico actual de la empresa a través de la recopilación de la información mediante el conocimiento de qué es lo está sucediendo actualmente dentro de la organización.

Así mismo, se aplicará la investigación explicativa, puesto que la investigación está dirigida a responder por las causas de los problemas que existen dentro de la empresa, así como determinar las condiciones en que dichos problemas se presentan.

Finalmente, se aplicará el tipo de investigación correlacional causal, para conocer la relación entre el sistema de gestión propuesto y del tiempo productivo del proceso administrativo.

1.10.3. Nivel de la Investigación

El nivel de la investigación corresponde a un tipo no experimental, puesto que no se harán cambios sustanciales dentro de los procesos de la Empresa Brisan E.I.R.L., sino que sólo se analizará la situación actual de la Empresa, y en base a ello se propondrá una mejora. Dentro de la investigación no experimental, el estudio también será de tipo transeccional o también conocido como transversal, dado que sólo se recopilará información para obtener el diagnóstico de la Empresa, por única vez en el mes de septiembre, y a partir de la información obtenida, se realizará la mejora.

1.11. Cobertura de estudio

1.11.1. Población

La población del estudio serán los 6 procesos administrativos dentro de las áreas de ventas, producción, administración y logística.

1.11.2. Muestra

Se aplicará para los 6 procesos, una toma de tiempos, la cual se realizará una única vez, tomando como muestra un día normal de trabajo, con la finalidad de recopilar el tiempo en el que los colaboradores realizan sus labores.

1.11.3. Muestreo

El muestreo de la investigación será de tipo no probabilístico por conveniencia, ya que se conjugará la necesidad de la investigación con la disponibilidad de los participantes.

1.12. Técnicas e instrumentos

1.12.1. Técnicas de la investigación

- **Observación:** Se ejecutará la técnica de la observación, para recopilar datos en primer lugar, de cómo se llevan a cabo actualmente cada una de las actividades dentro de la empresa. Adicionalmente, estas actividades pasarán por una toma de tiempos, con la finalidad de evaluar el tiempo actual de trabajo, y compararlo en un futuro al tiempo propuesto para cada actividad.
- **Entrevista Personal:** La entrevista personal se realizará a la Gerente General de la empresa Brisan E.I.R.L., las preguntas serán relacionadas respecto a las fallas, deficiencias y puntos fuertes que tiene la empresa en los procesos y en las diferentes áreas de la administración con un tiempo de 30 minutos aproximadamente; dicha

técnica se aplicará en el mes de agosto para la fase de diagnóstico y recopilación de datos.

- **Encuesta:** La encuesta se realizará a los trabajadores de la empresa Brisan E.I.R.L. la cual tendrá relación con los fallos y deficiencias encontradas con la técnica de la observación, dicha técnica se aplicará en el mes de agosto para la fase de diagnóstico y recopilación de datos, la duración de la encuesta será de 45 minutos aproximadamente.

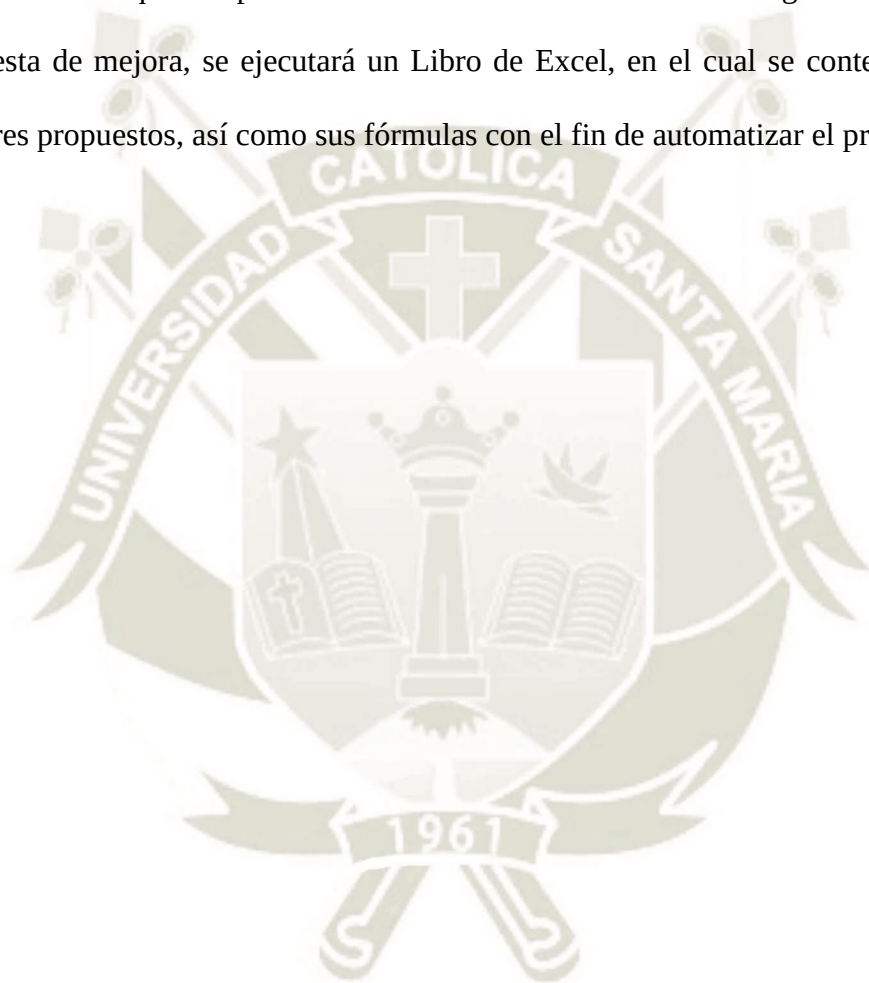
1.12.2. Instrumentos de la Investigación

- **Formato de Observación:** La observación, tendrá dos listas de trabajo. La primera será una lista en la cual se describan todas las actividades de la empresa, plasmando los resultados a través de un flujograma. Adicionalmente, los tiempos de cada una de las actividades, serán recopilados mediante una hoja Excel, que permita hacer un análisis estadístico de los tiempos obtenidos.
- **Formato de Entrevista:** La entrevista va a contemplar una breve explicación del porqué del estudio, se va a dirigir 10 preguntas a la gerente de la empresa Brisan E.I.R.L. con respecto a las deficiencias, fallos y en que se perjudica la empresa, además se contemplará una parte para sugerencias.
- **Cuestionario:** El cuestionario se va a dirigir a los trabajadores y tendrá preguntas con respuestas abiertas, las cuales tienen el propósito de conocer las principales deficiencias de la empresa, además se contemplará una parte para sugerencias.

1.13. Procesamiento Estadístico de la Información

1.13.1. Estadísticos

El procesamiento de datos estadísticos se llevará a cabo mediante Excel, para lo cual se ingresará la información cuantitativa obtenida, y se aplicarán fórmulas para la obtención de nueva información que nos permita hacer un análisis en el caso del diagnóstico y en el caso de la propuesta de mejora, se ejecutará un Libro de Excel, en el cual se contemplen todos los indicadores propuestos, así como sus fórmulas con el fin de automatizar el proceso.



CAPÍTULO II

2. Fundamentos Teóricos

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Antecedentes de la Investigación

El primer antecedente es la tesis denominada “Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa contratista del rubro minero” de la autora Bernal (2018) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en la cual utilizó herramientas de diagnóstico tales como la Matriz FODA, Diagrama de Ishikawa y recolección de información sobre incidencias del personal mismo. El autor implementó un sistema de gestión el cual se basa en un cuestionario de autoevaluación, para que se puedan autoevaluar anualmente, el Balanced Scorecard y un sistema de seguimiento. Teniendo como resultado final eliminar las pérdidas por las incidencias que se encontraron impactando en la empresa en 9.4 millones de dólares.

El segundo antecedente es la tesis denominada “Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service S.A.C.” del autor Farfán (2019) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en la cual utilizó herramientas de diagnósticos tales como estudios de mercado, las cinco fuerzas de Porter, análisis estratégico y factores críticos de éxitos. El autor implementó de acuerdo a las deficiencias encontradas en el diagnóstico la Herramienta de Balanced Scorecard, teniendo como resultado final el incremento de la rentabilidad a 9% y una mejoría en al área de producción del 50%.

El tercer antecedente es la tesis denominada “Implementación de un sistema de gestión para la estandarización de procesos administrativos en la constructora Conser S.A.C. 2014” de la autora Morales (2015) de la Universidad Católica de Santa María, en la cual se utilizó

herramientas de diagnóstico tales como la Matriz FODA y el análisis del Manual de Organización y Funciones.

Para poder dar un seguimiento, control y monitoreo de los procesos la autora procedió a estandarizar cada uno de estos realizando una caracterización del proceso y el flujograma. Obteniendo como resultado un mejor desempeño en los procesos de logística, almacenamiento, inventarios, contratación de personal y cierre de obra.

El cuarto antecedente es la tesis “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos textiles E.I.R.L.” de la autora Mendoza (2015) de la Universidad Nacional de Trujillo, en la cual se utilizó herramientas de diagnóstico tales como las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTE, el FODA, Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA); la autora implementó la herramienta de Balanced Scorecard, el cual incluye los objetivos estratégicos y el mapa estratégico. Obteniendo como resultado el incremento de la utilidad neta en un 4.10%.

El quinto antecedente es la tesis “Implementación de la gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C.” del autor Quiroz (2017) de la Universidad Católica de Santa María, en la cual se utilizó herramientas de diagnóstico como el análisis de procesos y funciones y flujograma de procesos de la empresa; el autor implementó la herramienta del Ciclo de Deming, Diagrama de causa-efecto, diagrama de Pareto y técnica de los 5 ¿por qué?; logrando así mejorar los procesos de la empresa

Obteniendo como resultado ampliar la óptica de las operaciones de la empresa, establecer indicadores de desempeño y reduciendo costos en toda la empresa.

El sexto antecedente es la tesis “Propuesta de implementación indicadores de gestión para los procesos de adquisiciones del área de administración y compras corporativas de una empresa de servicios profesionales – Lima. 2017” de la autora Ruiz (2017) de la Universidad

Privada del Norte, en la cual se utilizó herramientas de diagnóstico tales como el análisis PESTE y diagrama de flujo; la autora implementó la metodología de 9 pasos para el establecimiento de indicadores de gestión y la metodología de siete pasos de la mejora continua. Obteniendo como resultado un beneficio/costo de 4.34 o del 434%.

El séptimo antecedente es la tesis “Modelo de planeación estratégica basado en el Balanced Scorecard, aplicado a una microempresa del sector servicios, caso pollería ubicada en la ciudad de Arequipa” de la autora Quispe (2018) de la Universidad Nacional de San Agustín, en la cual se utilizó herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEC, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), el análisis AMOFHIT, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz FODA, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), Matriz BCG; la autora implementó la herramienta de Balanced Scorecard.

Obteniendo como resultados cambios internos y el establecimiento de metas para cada indicador establecido en el Balanced Scorecard, así como la implementación de un control y seguimiento mediante hojas de control, encuestas y manuales de funciones para dichos indicadores.

El octavo antecedente es la tesis “El Balanced Scorecard como estrategia para mejorar la productividad en una MYPE del sector metal mecánico en la región Arequipa” del autor Quiroa (2018) de la Universidad Nacional de San Agustín, en la cual se utilizó herramientas de diagnóstico tales como el análisis PESTEC, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), el análisis AMOFHIT, análisis de los Factores Críticos del Éxito (FCE), análisis de la cadena de valor, matriz FODA, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz Interna Externa (MIE); el autor implementó la herramienta de Balanced Scorecard obteniendo como resultado la mejora de la productividad del 35%.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Sistema de Gestión por Procesos

Según la Guía BPM CBOK, (2009) “La gestión de procesos de negocio o BPM – Business Process Modeling es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar (o proyectar), ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr consistencia y resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, que implica también, con la ayuda de tecnología, lograr formas de agregar valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que lleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados de los negocios “.

Según el autor Bravo (2011, págs. 81-82) la gestión por procesos tiene 9 fases englobados en 4 ciclos como se puede observar en la Figura N° 02.

Ciclo 1: Desde la Estrategia de la Organización

Hace referencia a que la incorporación de la gestión de procesos debe de estar dentro del plan estratégico de la empresa. Dicho ciclo consta de solo una fase.

Fase 1: Incorporar la Gestión de Procesos

Donde se tiene busca resolver puntos como: crear un área de procesos y designación del equipo, definir las líneas de trabajo en la gestión de procesos y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

Ciclo 2: Modelamiento Visual de los Procesos

Fase 2: Diseñar el Mapa de Procesos

Trata de ver todos los procesos de la organización para poder segmentar y detallar y así elaborar el plan estratégico de la organización.

Fase 3: Representar los Procesos mediante Modelos Visuales

Esta fase se utiliza flujogramas de información y listas de tarea, también se puede realizar observaciones y recomendaciones generales.

Ciclo 3: Intervenir Procesos Modelados

Fase 4: Gestión Estratégica de Procesos

Contempla priorizar los procesos incluyendo definición de indicadores y dueños de los procesos. También señala los objetivos para optimizar procesos (mejora o rediseño)

Fase 5: Mejorar Procesos

Esta fase hace referencia a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de los procesos seleccionados en la fase anterior.

Fase 6: Rediseñar Procesos

Esta fase hace referencia a poder definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso.

Fase 7: Formalizar Procesos

En esta fase se procede a elaborar el procedimiento a detalle del proceso optimizado. Se debe de asegurar que se incorpore y mantenga en la empresa.

Ciclo 4: Durante la Vida Útil del Diseño del Proceso Formalizado

Fase 8: Controlar Procesos

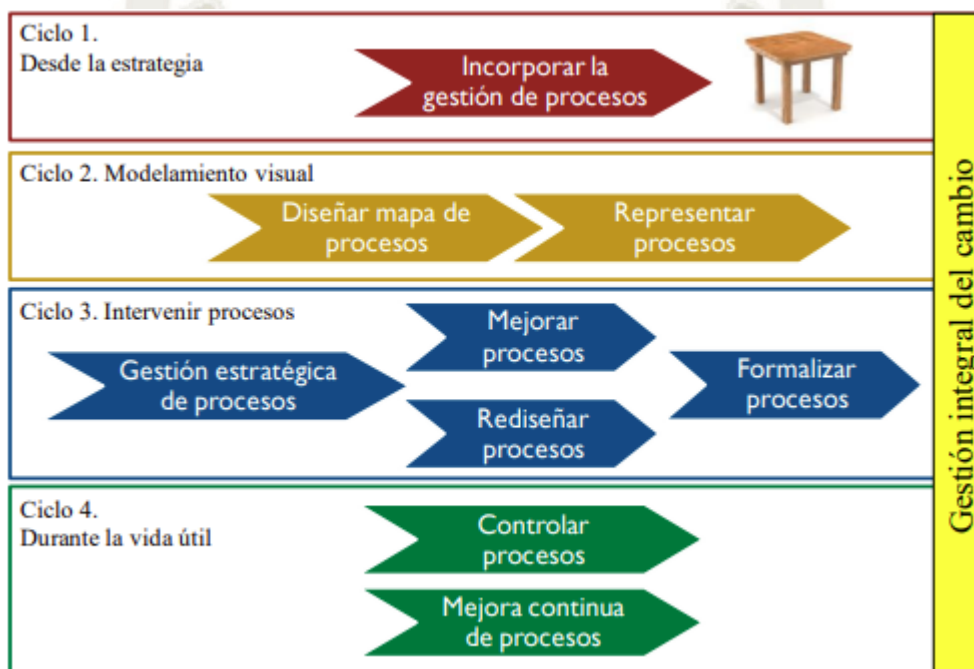
Esta fase hace referencia al seguimiento, cumplimiento de estándares y reacciones en situaciones que no se cumpla alguna actividad. Todas las actividades mencionadas lo cumplen el dueño del proceso.

Fase 9: Mejora Continua

Hace referencia a como se continuará perfeccionando los procesos tanto para las innovaciones o para adaptar a la realidad.

Figura 2

Fases de la Gestión por Procesos



Fuente: Bravo, Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) (2011)

2.2.2. Ciclo de Deming

Según el autor Pérez (2004, págs. 114 - 115) el modelo que generalmente se usa para visualizar el proceso de gestión es el ciclo de Deming, el cual consiste en:

Objetivos

El autor nos dice que el ciclo de Deming aparece porque existe un objetivo que se desea alcanzar o un problema a solucionar.

Planificación

Una vez que se tiene el objetivo formulado y que este pueda ser medido, se pasa a la etapa de planificación; en la cual se debe de elaborar un plan con acciones que se realizarán y la determinación de los distintos recursos disponibles como: financieros, humanos, materiales, etc.

Ejecución/ Hacer

Este paso se refiere a poner en marcha el plan realizado en el punto anterior, la eficacia de esta fase depende totalmente de la calidad con la que se realizó la Planificación.

Medición/ Verificar

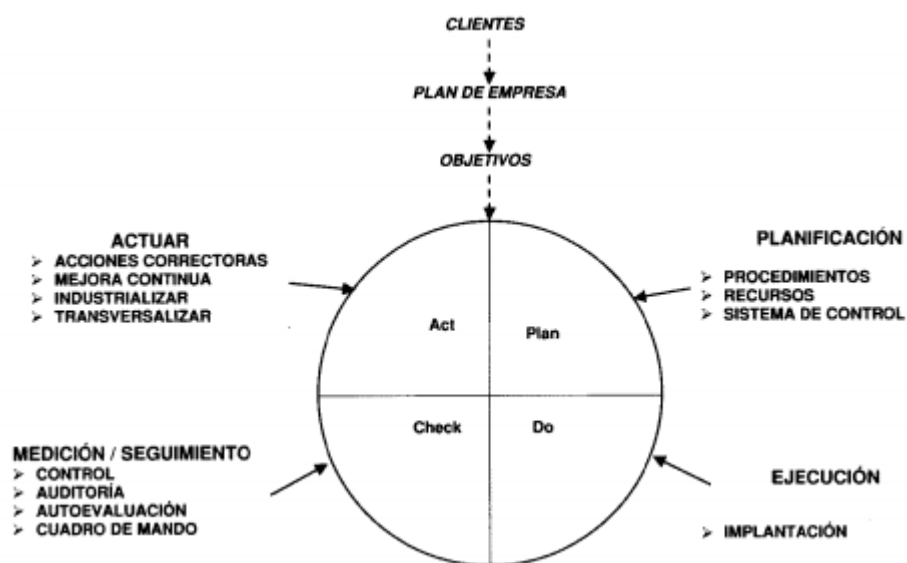
Se debe de verificar, definiendo el periodo de control, si el plan que se implementó está dando los resultados esperados, el cual debe de ser informado y se debe de analizar los resultados. Si da un resultado negativo se puede proceder a: revisar el cumplimiento de la ejecución(recursos) o elaborar un plan de acción complementario.

Actuar

En este último paso se interpreta como revisar, optimizar, industrializar o explotar las acciones de mejora; es decir, a transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa.

Figura 3

Ciclo PDCA



Fuente: Pérez, Gestión por Procesos: Cómo Utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la Organización (2004)

2.2.3. *Balanced Scorecard*

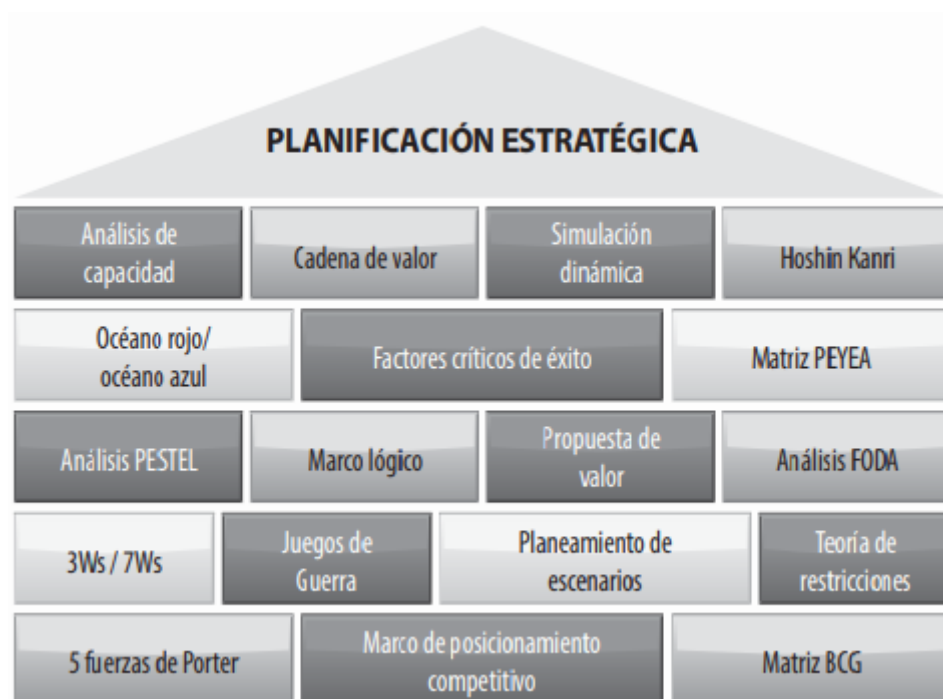
Según el autor Aranibar (2013, págs. 133-188) la metodología del Balanced Scorecard consta de 4 pasos:

PASO 1: Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un conjunto integrado de elementos que permite lograr una rentabilidad en el largo plazo para una organización; teniendo herramientas y técnicas de apoyo como se muestra en la Figura N° 04.

Figura 4

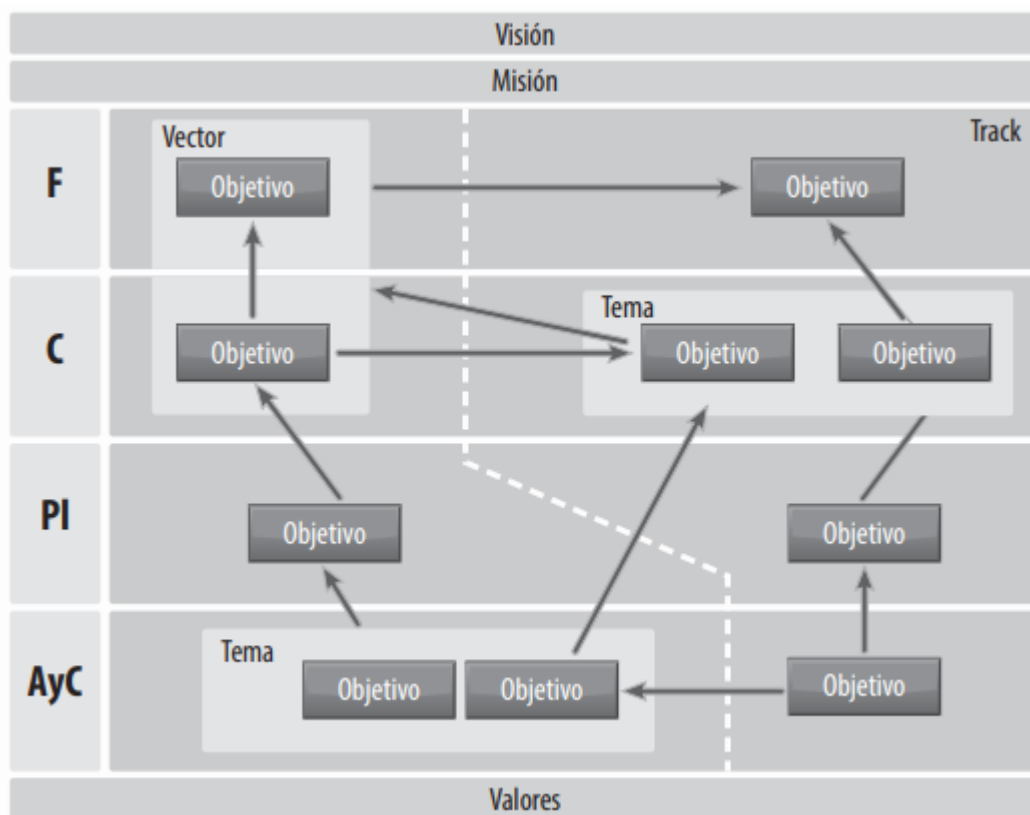
Herramientas y técnicas para la planificación estratégica



Fuente: Aranibar, Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial: La convergencia entre Business intelligence y Balanced Scorecard. (2013)

PASO 2: Mapa Estratégico y Objetivos Estratégicos

El mapa estratégico busca mostrar de una manera sencilla, lógica, gráfica y resumida, la estrategia de la organización. Organizando los objetivos estratégicos en perspectivas estratégicas de causa-efecto. La sugerencia es tener de 3 a 7 objetivos en cada perspectiva como se muestra en la Figura N° 05.

Figura 5
Diseño de Mapa Estratégico


Fuente: Aranibar, Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial: La convergencia entre Business intelligence y Balanced Scorecard. (2013)

PASO 3: Indicadores Clave de Desempeño

En este punto se busca convertir a la gestión de desempeño organizacional en algo cuantificable y posible mediante la medición de los objetivos estratégicos. Teniendo en mente 3 principales razones: controlar el desempeño empresarial, verificar la salud organizacional y su avance, y establecer desafíos de cumplimiento o mejora continua.

Muchas veces resulta una tarea bastante complicada poder construir indicadores, por ese motivo una metodología usada es la de Benchmarking; que consta en recurrir a aquellos que ya fueron concebidos en escenarios previos, dividiéndose en tres grupos como se puede observar en la Figura N° 06.

Figura 6

Indicadores de Benchmarking



Fuente: Aranibar, Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial: La convergencia entre Business intelligence y Balanced Scorecard. (2013)

PASO 4: Colorimetría o Semaforización

En este paso se procede a darle un color al valor actual que se tiene para obtener un sistema de alertas del tipo:

- Rojo: Detenerse, peligro, prohibido, malo, ineffectivo, bajo, lento.
- Amarillo: Próximo a detenerse, precaución, advertencia, intermedio.
- Verde: Avanzar, bueno, correcto, efectivo, alto.

En la Figura N° 07 se muestra un ejemplo de la matriz de indicadores con algunos indicadores de Benchmarking.

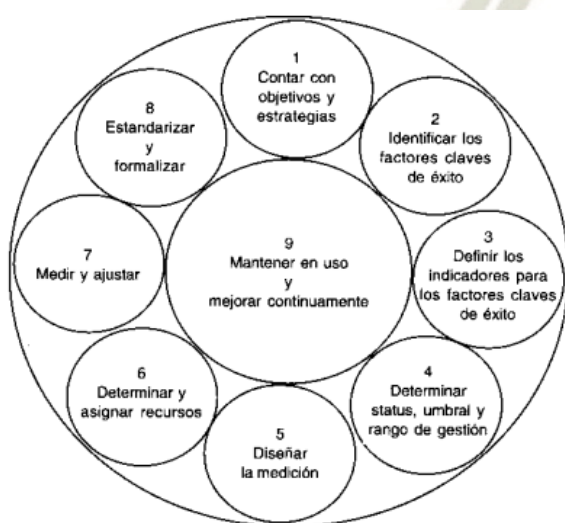
Figura 7
Parámetro de la Semaforización o Colorimetría

P	Indicador	Peligro	Precaución	Correcto	Sentido	Meta	Línea base	Benchmark
F	EVA							
	Flujo de caja							
	Liquidez	Mayor a 1.35	Menor a 1	Entre 1 y 1.35	DF	1.25	1.2	1.23
C	Nivel de percepción							
	Crecimiento en ventas	Menor a 5%	Entre 5 y 15%	Mayor a 15%	A	17%	7%	11%
P	Productos innovados							
	Procesos innovados							
	Paradas de planta	Mayor a 24h	Entre 2 y 24h	Menor a 2h	D	0h	14h	6h
AC	Desempeño							
	Satisfacción personal	Menor a 70%	Entre 70 y 100%	100%	A	100%	75%	86%

Fuente: Aranibar, Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial: La convergencia entre Business intelligence y Balanced Scorecard. (2013)

2.2.4. Indicadores de Gestión

Según el autor Beltrán (1998, págs. 50-57) la metodología para el establecimiento de indicadores de gestión consta de 9 partes como se muestra en la Figura N° 08.

Figura 8
Metodología para el Establecimiento de Indicadores de Gestión


Fuente: Beltrán, Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad (2015)

PARTE 1: Contar con Objetivos y Estrategias

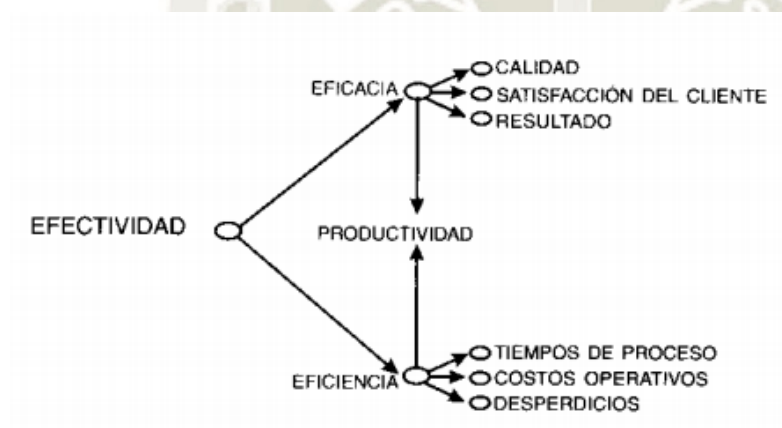
Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la o las estrategias que se emplearan para lograr los objetivos establecidos.

PARTE 2: Identificar los Factores Claves de Éxito

La Figura N° 09 muestra los factores críticos de éxito que se deben de tomar en cuenta cuando se quiere crear, dar seguimiento y evaluar la gestión.

Figura 9

Factores Clave de Éxito de la Gestión

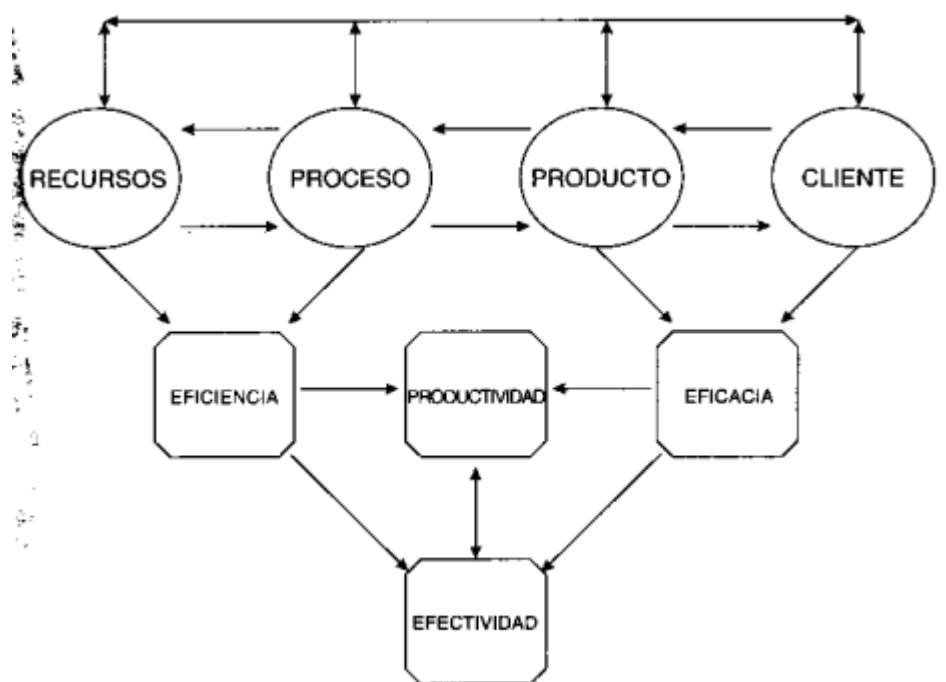


Fuente: Beltrán, Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad (2015)

Además, se tiene factores que se consideran vitales y requieren un monitoreo para garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones y su operación, dichos factores se observan en la Figura N° 10.

Figura 10

Factores Críticos



Fuente: Beltrán, Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad (2015)

La combinación de los factores críticos y genéricos mencionados anteriormente permiten realizar un control integro de la gestión.

PARTE 3: Definir los Indicadores para los Factores Clave de Éxito

Es necesario establecer indicadores que permitan poder monitorear antes, durante y después del proceso; además es importante que esté establecido la capacidad de gestión y los recursos disponibles para poder desarrollar las actividades.

PARTE 4: Determinar Status, Umbral y Rango de Gestión

- Status: Corresponde al valor inicial o actual del indicador, en caso que no se tenga por información inexistente se coloca generalmente “NA”
- Umbral: Valor del indicador que se quiere tener o mantener.

- Rango de Gestión: Son los valores que el indicador puede tener teniendo un valor mínimo y un valor máximo.

PARTE 5: Diseñar la Medición

Consiste en determinar la fuente que proveerá la información para el cálculo, la frecuencia de tiempo, la frecuencia de medición, la presentación de la información, la asignación de responsables de la recolección, la tabulación, el análisis y la presentación de la información.

PARTE 6: Determinar y Asignar Recursos

Se recomienda que los recursos que realicen las mediciones sean parte de los recursos que son empleados en el proceso.

PARTE 7: Medir y Ajustar

Es necesario tener en cuenta que la primera vez que se realizará las mediciones surgirán una serie de factores que se necesitarán modificar o cambiar, algunos de estos son:

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Destinatario de la información.

PARTE 8: Estandarizar y Formalizar

Consiste en el proceso de especificación completa, la documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión.

PARTE 9: Mantener en Uso y Mejorar Continuamente

Consiste en dar efectuar los ajustes que deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y su entorno, ya que se está en un constante cambio. Además de incrementar el valor del sistema y hacerlo cada vez más ágil, preciso, oportuno, confiable y sencillo.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Principales Conceptos de la Investigación

- **Indicador**

Según Business Dictionary (2020) un indicador es una variable medible utilizada como representación de un factor o cantidad asociado.

- **No conformidades**

Según ISO Tools (2020), una no conformidad es un error cometido en un proceso derivado del incumplimiento de un requisito o la no realización de una actividad correctamente.

- **Productividad**

Según las Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral (1993, pág. 9), la productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

- **Tiempo Productivo**

Según Galvis, Porras, & Sánchez (2014) el tiempo productivo es el tiempo que el trabajador destina a la producción de alguna unidad.

El concepto de tiempo de productivo es un concepto que nace de la productividad, y esta se define como una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. (Sevilla, 2016)

En este sentido, y como detallan las variables de la investigación, se pretende estandarizar los procesos de la empresa, lo cual incrementará el tiempo productivo, pero ello no con la finalidad de que el trabajador se encuentre ocupado, si no con la finalidad de usar adecuadamente los recursos disponibles (tiempo y dinero), y a su vez se permita la eliminación de no conformidades.

- **Gestión**

Según Business Dictionary (2020) la gestión consiste en entrelazar funciones para crear una política corporativa y organizar, planear, controlar, y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos de dicha política.

- **Proceso**

Según el autor Bravo (2011, pág. 31) un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común; transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.

- **Capacitación**

Según la autora Flores (2014) la capacitación es el desarrollo y entrenamiento de las personas para que puedan alinearse a una forma de trabajo de la cual todas las enseñanzas recibidas les abrirán puertas para la superación personal y profesional dentro o fuera de la empresa, requiriendo de un gran compromiso y responsabilidad.

- **Estrategia**

Según el autor Bravo (2011, pág. 142) la estrategia es la guía para el actuar de la organización y se expresa en la forma de un plan estratégico; incorporando el conocimiento de lo que quieren o necesitan los clientes siendo el principal insumo para su elaboración.

- **Planeación**

Según los autores Cruz & Jiménez (2013) la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que orientarán, la secuencia de operaciones, y determinarán los tiempos.

- **Herramienta**

Según Hotmart (2018) son todas aquellas técnicas y estrategias que se pueden utilizar para mejorar la producción y los procesos de una empresa.

- **Prendas de Baby Alpaca**

Según Bebecotté Organic & Natural Things (2019) son prendas que utilizan la fibra del primer esquilado que se hace en la vida de una alpaca, resultando una lana muy fina y pura.

2.3.2. *Herramientas de Diagnóstico*

- **Auditoría de Gestión**

Según ISOTools Excellence (2020) la auditoría de gestión es el examen que se realiza con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se lograr los objetivos planteados.

- **D.A.P.**

Según el autor Duran (2007, págs. 54-55) el Diagrama de Análisis del Proceso (D.A.P.) es un registro de diversas actividades, tales como operaciones, inspecciones, transportes, almacenamientos y demoras, que ocurren durante la ejecución de un proceso, graficando todas ellas mediante símbolos.

- **Encuesta**

Según la Real Academia Española (2020) la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan.

- **Entrevista**

Según los autores Hernández, Fernández, & Baptista (2014, pág. 403) la entrevista es una reunión para conversar y poder intercambiar información sobre un tema entre el entrevistador y el entrevistado o entrevistados.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Según el autor D'Alessio (2008, pág. 184) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para poder identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

2.3.3. Herramientas de Mejora

- **Ciclo de Deming**

Según Equipo Altran (2020) es una de las herramientas más usadas para poder implementar un sistema para la mejora continua, basándose principalmente en la autoevaluación; destacando los puntos fuertes para poder mantenerlos y puntos débiles que se deben de mejorar. Este sistema se base en cuatro puntos: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

- **Balanced Scorecard**

Según los autores Kaplan & Norton (2000, págs. 38-39) El Balanced Scorecard proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto de indicadores de actuación; buscando

un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas y subjetivas.

- **Indicadores de Gestión**

Según el autor Roncancio (2018) Los indicadores de gestión proporcionan la información sobre el desempeño más significativo que permite a las organizaciones comprender si la organización está o no en el rumbo correcto hacia las metas que se definieron.



CAPÍTULO III

3. Diagnóstico Situacional de la Empresa Brisan E.I.R.L.

3.1. Presentación de la Empresa

Brisan E.I.R.L. es una empresa fundada en el año 2010 en la ciudad de Arequipa en el rubro textil, se creó a partir de un concurso del Gobierno el cual financió los primeros años de vida de la empresa, la cual empezó como una empresa de servicios de lavado de prendas de fibra de alpaca. Luego de unos años la empresa empezó a especializarse en la comercialización de sus propias prendas de baby alpaca teniendo como mercado principal un retail en Australia, actualmente la empresa se encuentra a cargo de la Gerente General Erika Muñoz.

- Dirección: Calle Tahuaycani 136, Sachaca, Arequipa – Perú
- Teléfono de contacto: (51 54) 346 007 / Cel: 958 253 400
- Correo electrónico: ventas@brisantextiles.com
- Página en Facebook: BRISAN
- Número de trabajadores: 15

El producto principal que ofrece Brisan E.I.R.L. son prendas hechas 100% de baby Alpaca como: chompas, chalinas, sacos y guantes. Así como de ofrecer el servicio de lavado de prendas de alpaca. Su principal cliente en cuanto a la venta de prendas de baby alpaca es la empresa australiana “Australian Alpaca Barn” y su principal cliente en cuanto al lavado de prendas es “Incalpaca”.

Figura 11

Prendas hechas con Baby Alpaca

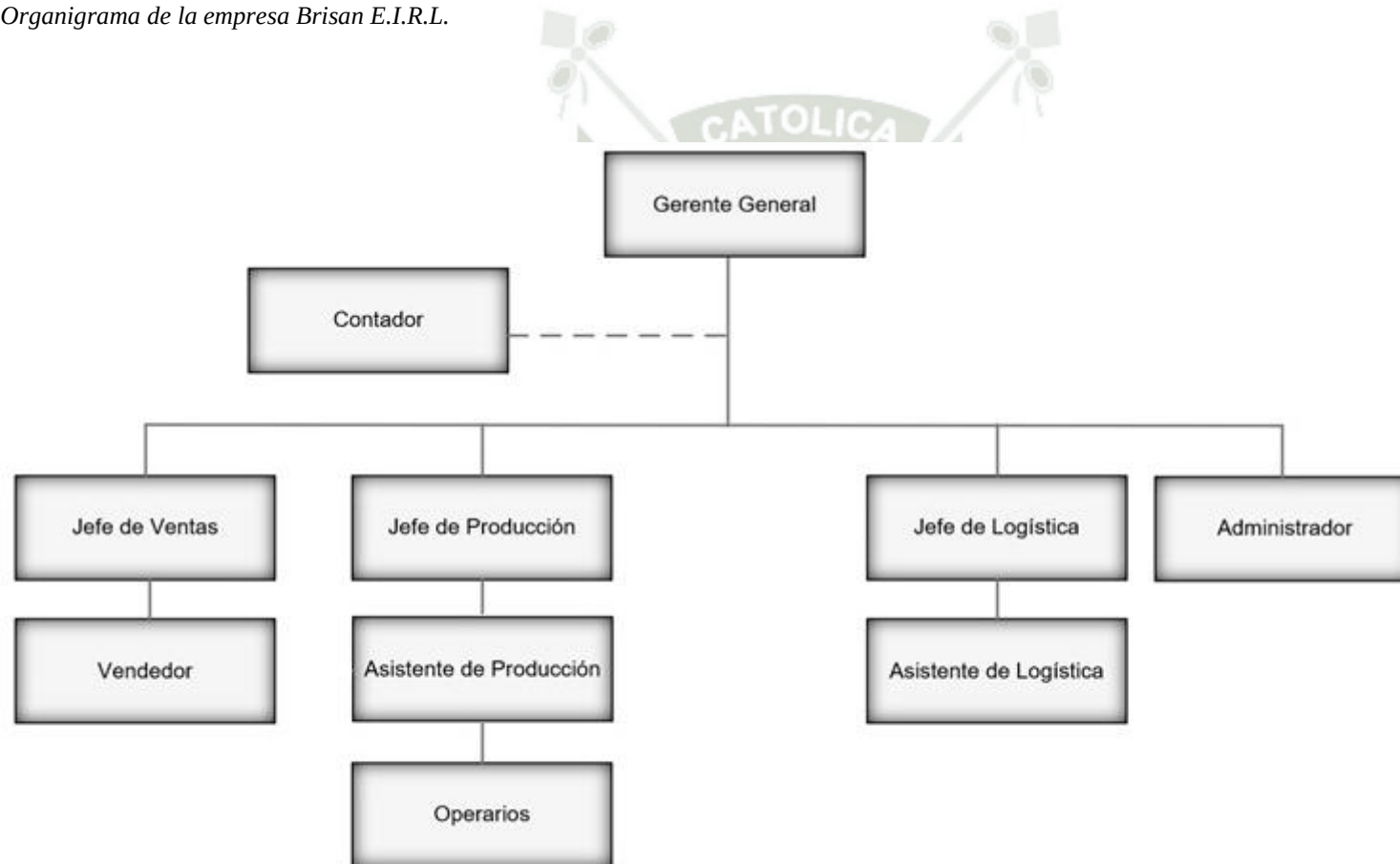


Fuente: Brisan E.I.R.L

3.2. Organigrama de la Empresa

Figura 12

Organigrama de la empresa Brisan E.I.R.L.



Fuente: Elaboración Propia

3.3. Estructura Organizacional

3.3.1. Misión

Nuestros productos cumplen con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional.

3.3.2. Visión

Ser reconocida como la mejor empresa textil especializada en la producción y comercialización de productos 100% de alpaca para bebés y respetuosa con el medio ambiente.

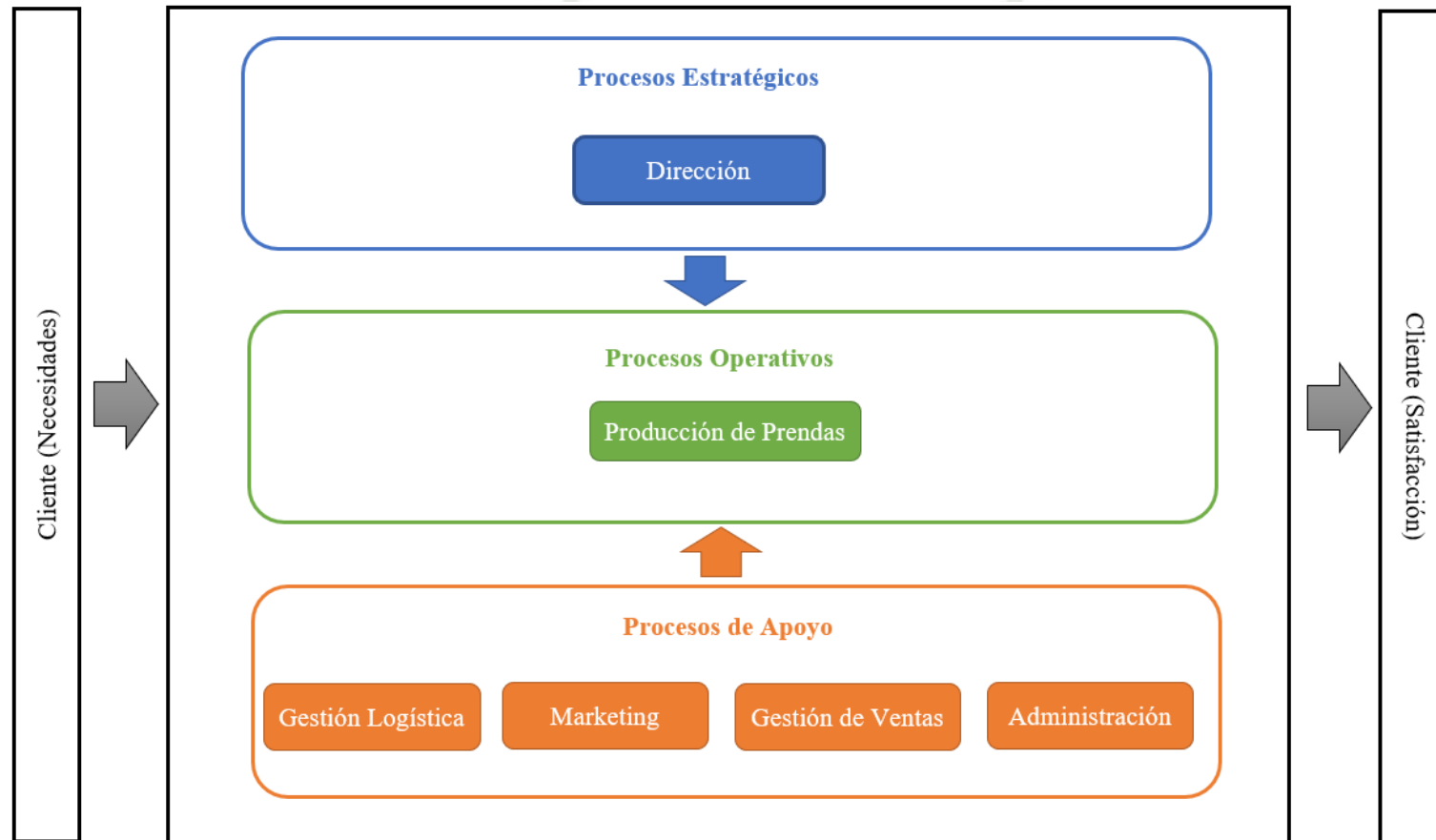
3.3.3. Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Pasión
- Integridad
- Innovación
- Creatividad

3.4. Mapa de Procesos

Figura 13

Mapa de Procesos de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Figura N°13, el Mapa de Procesos de la Empresa Brisan E.I.R.L., el cual se encuentra conformado por tres tipos de procesos, los cuales son: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo.

En cuanto a los procesos estratégicos, únicamente se posee el proceso de dirección, el cual se encarga de dirigir y controlar la empresa, sin embargo; a la fecha no se cuentan con objetivos para cada uno de los procesos de toda la Empresa y un plan de control de las diversas operaciones, lo cual le permita a la Gerencia General, conocer el rendimiento de cada uno de los procesos, así como posibles deficiencias; por lo que actualmente el área de producción, es la única que trabaja en base a objetivos, siendo la única relación existente actual entre los procesos de dirección y los procesos operativos, ya que el proceso de dirección le brinda objetivos, tales como cumplimiento de fecha de entrega de prendas, cantidad de reprocesos de prendas y cantidad de prendas que no cumplen con el control de calidad.

Los procesos operativos de la empresa están conformados por la producción de prendas, este proceso permite cumplir con la elaboración de los pedidos del cliente desde su solicitud hasta la entrega final, tanto para la elaboración de prendas, como para lavado de prendas, cuyo servicio brinda la empresa.

En cuanto a los procesos de apoyo, se tiene la gestión logística, gestión de ventas, marketing y administración, quienes fungen como procesos de apoyo a los procesos estratégicos y operativos, generando así que la empresa pueda cumplir con la satisfacción del cliente.

El proceso de gestión logística realiza las actividades de pedido de materia prima, el cual provee a los procesos operativos para que estos puedan realizar la producción o en caso exista faltante de materia prima para seguir realizando el proceso productivo, supervisa inventarios y envía pedidos al cliente. El proceso de marketing, se encarga de promocionar los

productos de la empresa Brisan E.I.R.L. por medio de redes sociales y páginas web y de la participación de las ruedas de negocio, siendo estos los métodos usados para atraer clientes, los cuales alimentan al proceso de elaboración de prendas, ya que, al tener más clientes, el proceso tiene un mayor flujo de actividades. El proceso de gestión de ventas es encargado de realizar el contacto con los clientes, así como cotizar y recepcionar el pedido que requiere el cliente, siendo este proceso un nexo entre el pedido exacto que requiere el cliente, realizando las coordinaciones con los procesos de elaboración de prendas, para que se elabore la cantidad de prendas requeridas. Finalmente, dentro del proceso de administración se cumplen los procesos de control del personal, supervisión de actividades, y charla de capacitación de seguridad, generando que el personal dentro de los procesos operativos cumpla con la producción y no afecte la calidad del producto ni el tiempo de entrega del pedido.

Cabe resaltar que los procesos operativos de la empresa no se estudiarán a profundidad, ya que únicamente se busca analizar la parte administrativa inmersa en dichos procesos.

3.5. Análisis Estratégico

3.5.1. AMOFHIT

- **Administración y Gerencia**

Toma de Decisiones

La toma de decisiones realizada por la Gerente General de la empresa es realizada en base a la experiencia adquirida a lo largo de los años, ya que la empresa no utiliza ningún indicador para una toma de decisiones, esto es debido a que, la mayoría de los procesos no están estandarizados, y por ende no se les da un correcto seguimiento ni control a las actividades que se realizan.

Experiencia de la Gerencia General

La Gerente General tiene estudios completos en Administración, además tiene vasta experiencia en el rubro textil alpaquero al cual pertenece la empresa, sus primeros trabajos fueron en empresas de este rubro y luego adquirió mayor experiencia gracias a la participación en proyectos del rubro textil de alpaca.

Estructuración de la Empresa

Los primeros años, las áreas aparecieron según las necesidades de la Empresa y fueron tomadas en su mayoría por la Gerente General, como el área de ventas y de logística; posteriormente fue delegando estas funciones a los trabajadores que se iban incorporando; sin embargo, aún se observa que se generan tiempos de espera entre las distintas actividades a causa del sistema burocrático, en el que Gerencia General toma todas las decisiones, y no se delegan diversas actividades. Además, no cuenta en la actualidad con un manual de funciones para cada uno de los puestos de trabajo, por lo que en reiteradas ocasiones los trabajadores no tienen claras sus responsabilidades.

- **Marketing y Ventas**

Presupuesto

No se tiene un control sobre el uso del presupuesto, ya que la empresa desconoce si este presupuesto cubre con los gastos que se incurren para la publicidad, y si este está generando atracción de nuevos clientes para la empresa. Así mismo, se desconoce cuál es el rendimiento de las dos herramientas que la empresa maneja para la atracción de clientes, que son las páginas web y las ruedas de negocio, por lo que no se puede tomar la decisión, de repartir el presupuesto entre estas dos herramientas, dando un mayor porcentaje a la herramienta que más

clientes pueda atraer. Asimismo, se tiene desactualizados los productos en las páginas web que se utilizan.

Ventas

El encargado del proceso de ventas es el Jefe de Ventas el cual asiste a las ruedas de negocio junto con la Gerente General. El Jefe de Ventas cuenta con el apoyo de un vendedor quien maneja la página web y página de Facebook e Instagram de la empresa, mediante las cuales se contactan a los clientes potenciales de la empresa, pero actualmente no se tiene una base de datos actualizada de los clientes. En ocasiones, la información de los pedidos puede sufrir distorsiones entre las áreas de ventas, logística y producción, ya que la comunicación es verbal, y al no estar correctamente documentadas, se pierden los datos de los pedidos, generando que se elaboren algunos pedidos de forma errónea o se envíen a otros clientes.

En el caso de la exportación de productos, la empresa terceriza el transporte con la empresa DHL, manejando el INCOTERM de CIP, en el cual la empresa se hace cargo de los gastos del transporte principal y del seguro.

En el caso del servicio de lavado de prendas, los pedidos son llevados hacia los clientes por la empresa Brisan E.I.R.L.

Actualmente se brinda el servicio de post venta, pero este no tiene un proceso definido, cuando un cliente genera un reclamo, no siempre se da una respuesta adecuada a cada problemática dada, lo que genera insatisfacción en los clientes. Así mismo, cuando otras áreas realizan mal sus actividades y esta se percibe en el producto final, el cliente realiza reclamos, sobrecargando al área de post venta.

- **Operaciones y Logística**

Proceso Productivo

El proceso tanto para producción como para el servicio de lavado sigue un orden correcto y estandarizado, a la fecha no se han tenido mayores problemas en cuanto al proceso productivo, salvo retrasos en el área de producción por motivos externos al proceso productivo (entrega de materia prima, proveedores) lo cual lleva a generar paradas de trabajo, y por consiguiente utilización de horas extras. Además, se observa que los trabajadores dejan a veces maquinaria o artefactos prendidos cuando estos no están en uso, lo cual incurre en gastos adicionales de agua y/o luz.

Actualmente no se cuenta con un tiempo estándar para el control de la producción de prendas, el control que se tiene es de la cantidad de prendas o partes de las prendas elaborados, que se realizan por trabajador para ejecutar posteriormente el pago de estos, ya que, a los trabajadores de producción en cuanto a la fabricación de prendas y lavado de las mismas, se les paga un sueldo fijo y una parte variable dependiendo de las unidades trabajadas.

Proceso de Compras

El proceso de compras es dirigido por el Jefe de Logística, pero es pagado por la Gerente General. La revisión de la mercancía es realizada por el asistente de logística (almacenero), si se tiene algún inconveniente con el pedido este pasa a comunicar al Jefe de Logística para que se comunique con el proveedor, actualmente la materia prima pedida a los proveedores no llega en el tiempo indicado, lo cual lleva a retrasos en la producción. Finalmente, se ha tenido

pagos a los proveedores fuera del plazo establecido, lo cual incurre en penalidades.

Inventario

No se revisa el estado de los materiales devueltos por los trabajadores, teniendo herramientas estropeadas que continúan siendo almacenadas o que se terminan de malograr o fallar en pleno proceso productivo, lo cual lleva a paradas de trabajo e incurre en tiempos ociosos. Asimismo, se han tenido casos de pérdida de materiales e insumos, los cuales se evidencian cuando el trabajador va a buscar cierto material o insumo y no lo encuentra.

Maquinaria

La empresa adquiere cada cierto tiempo maquinaria nueva, sobre todo para el área de planchado y de vapor; pero no se tiene un control del estado de estas máquinas; por ejemplo, varias planchas malogradas, se encuentran almacenadas, y no pasan por un proceso de reparación hasta la fecha, ni tampoco se ha considerado vender las mismas a un tercero, para recuperar parte de la inversión.

Calidad

La empresa pone énfasis en el proceso de calidad, ya que los productos terminados son enviados en su gran mayoría al extranjero. Se tiene mucho cuidado en el lavado, el tamaño de las prendas y en el acabado final.

Seguridad e Higiene Laboral

A la fecha, no se han tenido accidentes de grandes magnitudes dentro de la empresa, solo pequeños accidentes e incidentes tales como quemaduras leves o pequeños cortes; actualmente se les da una charla a los colaboradores semanalmente para evitar estos accidentes y también sobre del uso de los EPPS y

las buenas prácticas para hacerles recuerdo de lo importante que es utilizar usar estos. Pero, no se lleva un control de la cantidad de accidentes o incidentes, incluso sobre las causas y consecuencias que tuvieron dichos accidentes en la empresa. No se realiza el mínimo de capacitaciones necesarias según la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Perú.

- **Finanzas**

Declaración de Impuestos

La empresa no tiene constituido un área de finanzas, sin embargo, tienen un contador externo quien les hace la declaración de impuestos y los reportes financieros. El contador recibe los documentos necesarios en la semana en la cual se deben declarar los impuestos, y estos documentos son entregados en distintos días de dicha semana, dificultando el trabajo del contador.

Reporte Financiero

El contador sólo presenta a la Gerente General el estado de resultados mensual y anual, debido a que la Gerente sólo se centra en esta información y no solicita ratios financieras para evaluar el rendimiento de la empresa.

- **Recursos Humanos**

Capacitación del personal

Las capacitaciones se realizan cada vez que la Gerente General lo solicite, y no se ejecuta un cronograma correcto para realización de capacitaciones programadas. Únicamente se aplica una charla semanal de seguridad que suele durar 05 minutos. Además, se observa incumplimiento de responsabilidades asignadas por parte del personal administrativo.

Contratación del personal

La empresa no sigue un procedimiento establecido para la contratación de personal, no existen formatos de requerimientos de personal, evaluaciones, documentos de contratación y otros necesarios para el seguimiento del personal ingresante.

Nivel de rotación y ausentismo

El personal del área de producción es contratado según el nivel de pedidos que se tiene para los siguientes meses; el personal contratado algunas veces se ausenta del trabajo, esto les afecta de manera directa, ya que se tiene retrasos en la producción y baja la media de prendas realizadas al día. Cuando esto sucede, la empresa tiene que optar varias veces por trabajar horas extras; además que no se tiene un control riguroso sobre estas horas de ausencias en el trabajo, dando paso a una contabilización errada de horas extras e inasistencias, generando como consecuencia el mal pago a los trabajadores.

- **Sistemas de Información y Comunicaciones**

Redes

Actualmente Brisan E.I.R.L. utiliza la plataforma de Facebook e Instagram para poder promocionar sus productos, además de contar con su página web, pero estos no son actualizados con la temporada actual.

Así mismo, se ha empezado a promocionar más los productos por sitios web, lo cual ha permitido una mayor captación de clientes potenciales. Teniendo un buen proceso de promoción.

Información para la Toma de Decisiones

La empresa no cuenta con información estructurada y una base de datos, la cual ayude a tomar decisiones o analizar el rendimiento de la empresa.

Actualmente se cuenta únicamente con un cuadernillo, en el cual se tiene el control de entradas, salidas y ausentismo de los trabajadores, y el nivel de producción diaria que tiene para cada uno de ellos.

Sistemas orientados al usuario

Los trabajadores de áreas administrativas saben usar herramientas tecnológicas básicas que se necesita, como el uso de computadora y el uso de Word y Excel. Si se malogra algún equipo de cómputo este es arreglado por medio de la tercerización.

3.5.2. MEFI

La Matriz EFI tiene como finalidad crear una lista definida de fortalezas que pueden beneficiar a la empresa y debilidades que debe de mitigarse o mejorarse, dichas fortalezas y debilidades se obtuvieron del AMOFHIT que se hizo anteriormente. Dicha matriz, la cual está enfocada a los procesos de la empresa Brisan E.I.R.L., permitirá resumir y evaluar la información obtenida en el análisis AMOFHIT para luego cuantificar los resultados.

Para ejecutar un cálculo más acertado de los pesos de factores determinantes, se ha elaborado una matriz que permitirá evaluar cuáles son los factores más importantes que pueden impactar en la Empresa, calculando un peso de acuerdo a dicha importancia. Se presenta la Matriz de Evaluación de Pesos de los Factores Ponderados de MEFI en el Anexo N°01.

Tabla 2

MEFI

FACTORES INTERNOS			
Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
FORTALEZAS			
Conocimiento de herramientas tecnológicas básicas por parte de los trabajadores	0.02	4	0.07
Correcto nivel de trabajadores en el área de producción	0.03	3	0.10
Proceso productivo estandarizado	0.03	4	0.13
Correcto proceso de envío de pedidos tanto local como internacional	0.05	4	0.19
Basta experiencia en el rubro textil alpaquero	0.02	4	0.09
Factores determinantes	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
DEBILIDADES			
Falta de Información Estructurada en una Base de Datos	0.05	1	0.05
Productos desactualizados en página web y redes sociales	0.02	2	0.04
Paradas de maquinarias a causa de la falta de mantenimiento	0.04	2	0.07
No existe procedimiento para la contratación de personal	0.02	2	0.05
Gastos adicionales de agua y luz	0.04	2	0.08
Tiempo largo de espera para la obtención de documentos para enviar al Contador	0.04	2	0.07
Incumplimiento de plazos de entrega de Materia Prima	0.05	1	0.05
Pedidos entregados fuera del tiempo establecido	0.04	2	0.08
Tiempos de espera en distintas actividades por cupa de Gerencia General	0.03	2	0.05
Pagos incorrectos por contabilización errónea de H.E. e inasistencias	0.03	2	0.07
Incumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas	0.04	2	0.06
Bajo nivel de capacitación	0.03	1	0.04
Pago a proveedores fuera del plazo establecido	0.03	1	0.03
Distorsión del pedido del cliente entre distintas áreas	0.06	1	0.06
Nulo control de accidentes e incidentes	0.05	1	0.05
No existe revisión del estado de las herramientas utilizadas	0.03	1	0.03
Pérdidas de materiales e insumos	0.06	1	0.06
Insatisfacción del cliente por servicio de Post venta	0.06	2	0.12
Nulo control del presupuesto para Marketing	0.03	1	0.03
No se cuenta con manual de funciones	0.04	1	0.04
Decisiones de la empresa tomadas solo por intuición y experiencia	0.06	1	0.06
TOTAL			1.78

Fuente: Elaboración Propia

Según la MEFI el valor es de 1.78, lo que nos indica que la empresa está en riesgo, teniendo que mejorar muchos puntos importantes en el sector debilidades.

3.5.3. Análisis Interno

Con la información obtenida en los puntos anteriores se procederá a realizar la matriz de fortalezas y debilidad para poder comprender la situación actual empresa.

Tabla 3

Factores Internos

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Conocimiento de herramientas tecnológicas básicas por parte de los trabajadores. - Correcto nivel de trabajadores en el área de producción. - Proceso productivo estandarizado. - Correcto proceso de envío de pedidos tanto local como internacional. - Basta experiencia en el rubro textil alpaquero	- Falta de Información Estructurada en una Base de Datos - Productos desactualizados en página web y redes sociales - Paradas de maquinarias a causa de la falta de mantenimiento - No existe procedimiento para la contratación de personal - Gastos adicionales de agua y luz - Tiempo largo de espera para la obtención de documentos para enviar al Contador - Incumplimiento de plazos de entrega de Materia Prima - Pedidos entregados fuera del tiempo establecido - Tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General - Pagos incorrectos por contabilización errónea de H.E. e inasistencias - Incumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas - Bajo nivel de capacitación - Pago a proveedores fuera del plazo establecido - Distorsión del pedido del cliente entre distintas áreas - Nulo control de accidentes e incidentes - No existe revisión del estado de las herramientas utilizadas - Pérdidas de materiales e insumos - Insatisfacción del cliente por servicio de Post venta - Nulo control del presupuesto para Marketing - No se cuenta con manual de funciones - Decisiones de la empresa tomadas solo por intuición y experiencia

Fuente: Elaboración Propia

Con la información obtenida e identificando las debilidades y fortalezas que la empresa tiene con respecto a los procesos de ésta, se podrán proponer estrategias que le den una mejor dirección a la empresa y le permitan tener un mayor tiempo productivo.

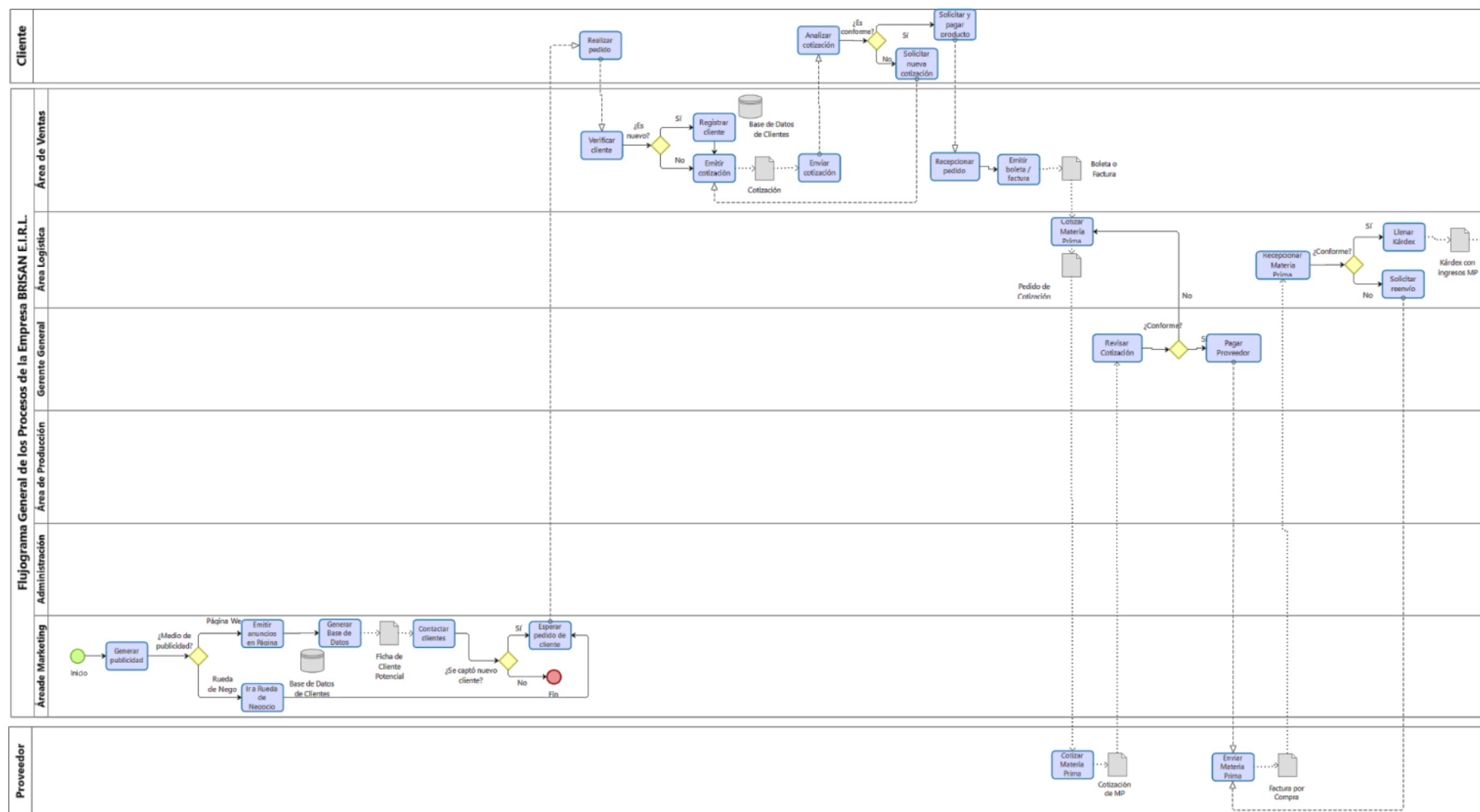
3.6. Flujograma de Procesos de la Empresa

A continuación, se muestra el flujograma de procesos de la Empresa Brisan E.I.R.L.

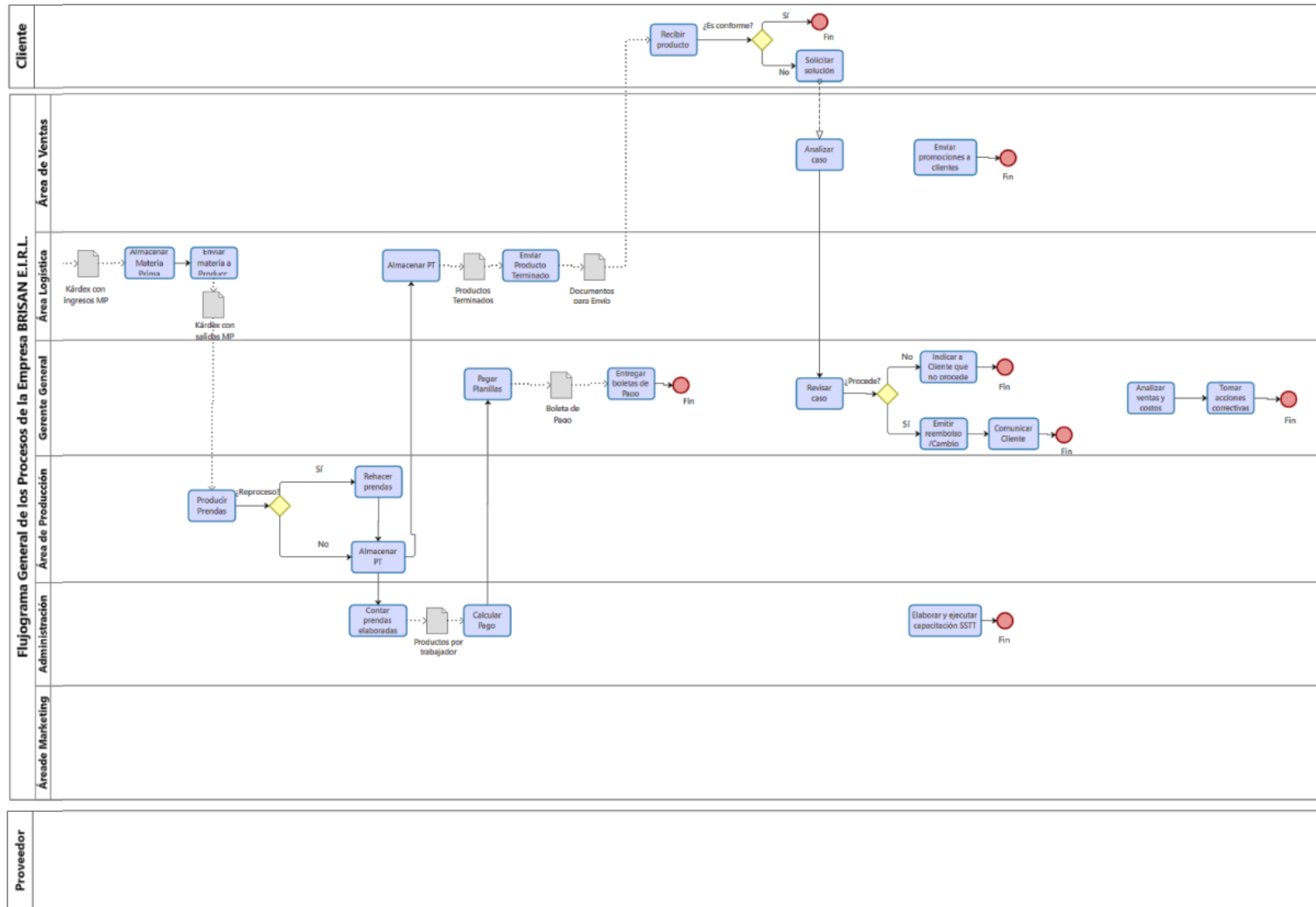


Figura 14

Flujograma de Procesos la Empresa Brisan E.I.R.L.



(Continúa en la siguiente página.)



Fuente: Elaboración Propia

El proceso inicia con el área de Marketing en el cual se tiene dos formas de realizar la publicidad, la primera es mediante anuncios en páginas web y publicaciones en las redes sociales; cuando el cliente está interesado en algún producto de la empresa este es guardado en la base de datos como cliente potencial y se procede a realizar un primer contacto con él, y se está a la espera de que el cliente realice un pedido. La segunda forma es mediante las ruedas de negocio, en la cual se envía solicitudes a los organizadores, por la página web de la rueda de negocio, y a los clientes potenciales para sacar una cita y realizar una exposición; cuando el cliente acepta, tanto el Jefe de Ventas como la Gerente General se preparan para dicha exposición, con la finalidad presentar los productos, esta exposición tiene una duración de 50 minutos aproximadamente. Una vez realizada la exposición, el cliente decidirá si realizar un pedido o no.

Cuando el cliente realizado un pedido, el Área de Ventas verifica si el cliente es nuevo o no, si el cliente es nuevo se le registra en la base de datos y se le emite la cotización de su pedido; caso contrario, si ya es un cliente de la empresa, se realiza la cotización. Esta cotización es enviada al cliente, quien decide si acepta la cotización y hacer el pedido o si realizará algunos cambios al pedido. Se recepciona la confirmación del pedido y se emite y envía la boleta o factura del pedido.

Una vez realizado el pedido, este llega a manos del Jefe de Logística, para que realice una cotización de insumos y materiales necesarios con el proveedor, el proveedor entrega la cotización y la Gerente General se encarga de revisar esta cotización, y observar si es conforme o no, si no es conforme el Jefe de Logística vuelve a pedir otra cotización con los cambios requeridos, caso contrario la Gerente General procede a pagar a los proveedores. El asistente de logística recepciona e inspecciona los

materiales e insumos pedidos, si estos no cumplen con los requisitos establecidos, el Jefe de Logística solicita un reenvío al proveedor; caso contrario se procede a llenar el Kárdex de ingreso de materiales y a almacenar los entrantes. Luego, el Asistente de Logística prepara la materia prima solicitada para la producción del día, y llena el Kárdex de salida de materia prima.

Luego se procede a realizar las prendas (producción) o realizar únicamente el lavado de prendas (servicio), mientras los Operarios realizan el proceso, el Asistente de Producción realiza la inspección de las prendas en el proceso de lavado, si este pasa la inspección, se lleva la prenda al proceso de acabado, caso contrario, se debe de reprocesar. Una vez que se termine el proceso de acabado, el Asistente de Producción realiza el empaquetado de los productos, los acumula y los lleva a almacén, para que el Asistente de Logística pueda llenar el Kárdex de productos terminados y los almacene. El Asistente de Producción lleva el control de prendas por cada Operario, para luego entregárselo a la Administradora; mientras tanto, el Jefe de Logística se encarga de supervisar todo el proceso productivo, así como las maquinarias al principio y al final del día.

Cuando llega el momento de enviar el pedido al cliente, se debe solicitar al Área de Ventas la factura comercial, la cual es revisada para ver si cumple con las especificaciones de las prendas. Si el pedido es a nivel nacional se debe de emitir y revisar la guía de remisión; y si es a nivel internacional se debe de emitir y revisar la Declaración Única de Aduanas (DUA) y por último se debe de elaborar y revisar la Matriz de Conocimientos de Embarque; estas tareas son realizadas por el Jefe de Logística y Asistente de Logística. Cuando el pedido se envía fuera del país, el Jefe de Logística debe de realizar actividades como: solicitar pago de seguro a Gerencia, enviar

el seguro al Comprador, cotizar el transporte de envío y solicitar el pago de envío. Después de realizar estas actividades, el Jefe de logística junto con el Asistente de Logística cargan los productos terminados al vehículo de la empresa, y lo llevan a la empresa de transporte o a la empresa de destino (caso se entregue en Arequipa). Por último, el Jefe de Logística realiza el seguimiento de la mercadería enviada.

Una vez que el cliente ha recibido el pedido, el Vendedor se contacta con el Cliente para saber si todo está conforme y si no lo está, la empresa recibe la solicitud de queja y se le envía al Jefe de Ventas para analizar y luego se envía a la Gerente para que se indique si no procede la queja o si se debe de realizar un cambio de producto o reembolso.

De igual manera, el Vendedor es el encargado del proceso de Post Venta, en el cual se preparan y se envían mails o mensajes con promociones para cada uno de los clientes de la empresa.

Finalmente, la Administradora se encarga de realizar el control de entrada y salida de los trabajadores, así como anotar las ausencias que se ha tenido de cada uno de ellos, para así poder realizar el cálculo de pago de los trabajadores, el cual es enviado a la Gerente para que pueda realizar el pago a fin de mes. La Administradora también planifica las horas extras que se necesite si es que los trabajadores faltan, además de supervisar las actividades de todas las áreas de la empresa y de preparar y aplicar una charla de capacitación de seguridad al principio de la semana.

3.7. Análisis de la Carga Laboral Actual

Con la finalidad de conocer la carga laboral actual de los puestos administrativos de la Empresa se ha analizado un día de trabajo para cada uno de los puestos de trabajo

administrativos, analizando el tiempo de demora en cada una de las actividades que los trabajadores tienen en el día a día, con la recopilación de tiempos se ha ejecutado un análisis del tiempo productivo, tomando en cuenta que cada puesto de trabajo es contratado para realizar sus labores en un tiempo de 7.5 horas, ya que se está tomando pausas de 30 minutos.

Se puede observar en la Tabla N°04 que, en los puestos administrativos, el tiempo productivo es bajo, teniendo puntuaciones entre 59.55 % para el caso de la Administradora, y como máximo un 90.42% en el caso del Asistente de Logística, lo cual indica que los trabajadores administrativos actualmente cuentan con tiempos ociosos, lo que es perjudicial para la empresa, y lo que evidencia la implementación de medidas de mejora en la brevedad.

Tabla 4

Análisis de la Carga Laboral Actual

Análisis de la Carga Laboral Actual							
Proceso	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
Gestión Logística			295.21				406.88
Cotizar Materia Prima			11.69				
Recepcionar e Inspeccionar Materia Prima							44.52
Solicitar a Proveedor reenvío			5.11				
Llenar Kardex de Ingreso de Materia Prima							11.58
Almacenar Materia Prima							49.16
Alistar Materia Prima para Producción							42.84
Llenar Kardex de Salida de Materia Prima							12.62
Llenar Kardex de Entrada de Productos Terminados							9.27
Almacenar Productos Terminados							43.58
Llenar Kardex de Salida de P.T.							7.45
Alistar Productos Terminados para Envío							32.26
Solicitar factura comercial a Ventas							4.86
Revisar de la factura Comercial			18.23				
Emitir de la DUA							52.84
Revisar de la DUA			37.82				
Emitir Guía de Remisión							15.48
Revisar Guía de Remisión			9.25				
Elaborar la Matriz de Conocimiento de Embarque							27.53
Revisar la Matriz de Conocimiento de Embarque			17.64				
Solicitar pago de seguro a Gerencia General			6.20				
Enviar Póliza de Seguro al Comprador			12.85				
Revisar del Seguro de envío			18.54				
Revisar de los Paquetes a Enviar para cotizar con el Transporte de Envío			37.71				
Solicitar a Gerencia General Pago de Envío			4.74				
Cargar Productos Terminados			13.64				13.64
Entregar Producto terminado a la Empresa de Transporte			39.25				39.25
Realizar seguimiento a la mercadería enviada			62.54				
Producción de Prendas		349.85				228.31	
Llevar Materia Prima a Área de Tejido						16.72	
Inspeccionar Calidad de Prendas						36.42	
Llenar Formato de Prendas por Trabajador						28.82	
Empaquetar Productos						126.35	

(Continúa en la siguiente página)

Acumular y Llevar Productos Terminados						13.52	
Llevar a almacén insumos y M.P. sobrantes						6.48	
Supervisar el Proceso de Producción		265.31					
Supervisión de Máquinas antes de iniciar el proceso		41.25					
Supervisión de Máquinas al culminar el proceso		29.67					
Llenar Formato de Supervisión		13.62					
Gestión de Ventas				15.62	42.62		
Verificar Cliente					6.58		
Registrar Cliente					6.34		
Emitir y Enviar Cotización					22.14		
Analizar Modificaciones a la Cotización					3.28		
Recepcionar Pedido de Cliente					4.28		
Emitir y Enviar Boleta o Factura				15.62			
Marketing	356.15				218.11		
Revisar próximas Ruedas de Negocio a llevarse a cabo					38.63		
Mandar Solicitud a Clientes	31.53						
Preparar la exposición	176.25						
Exponer	148.37						
Preparar Anuncios y Catálogos para Redes Sociales y Páginas Web					153.48		
Publicar Anuncios					12.75		
Contactar con Clientes Interesados					13.25		
Proceso de Post Venta					68.34	94.52	
Contactar con Cliente					11.54		
Realizar Reporte de Devolución/Reenvío de Producto					3.26		
Inspeccionar Caso						94.52	
Comunicar a Cliente					2.26		
Preparar Promociones para Clientes					51.28		
Administración				252.37			
Realizar Control de Entrada de Trabajadores				21.43			
Realizar Control de Salida de Trabajadores				23.65			
Anotar ausencias de Trabajadores				4.84			
Planear Horas Extras para Trabajadores				33.54			
Supervisar Actividades de los Trabajadores				76.24			
Llenar Control de Actividades Supervisadas				27.84			
Realizar Cálculo de Pago a Trabajadores				38.27			
Preparar y Aplicar Charla de Capacitación de Seguridad				26.56			
Minutos Trabajados	356.15	349.85	295.21	267.99	329.07	322.83	406.88
Minutos Disponibles Día	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
% de Tiempo Productivo	79.14%	77.74%	65.60%	59.55%	73.13%	71.74%	90.42%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Análisis Global de la Carga Laboral.

Análisis Global de la Carga Laboral Diaria Actual							
Proceso	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
Gestión Logística			295.21				406.88
Producción de Prendas		349.85				322.83	
Gestión de Ventas	356.15						
Marketing					329.07		
Administración				267.99			
Tiempo Productivo al Día en Minutos	356.15	349.85	295.21	267.99	329.07	322.83	406.88
Tiempo Disponible al Día en Minutos	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
Tiempo Ocioso Diario en Minutos	93.85	100.15	154.79	182.01	120.93	127.17	43.12
Porcentaje de Tiempo Productivo	79.14%	77.74%	65.60%	59.55%	73.13%	71.74%	90.42%
Porcentaje de Tiempo Productivo Global	73.90%						

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla N°05, muestra el tiempo global productivo calculado, es decir la carga laboral diaria en minutos, la cual también se ha presentado a través de porcentajes, el cual indica que del 100% disponible de trabajo, sólo se trabaja el 73.90%, lo que muestra que, en los distintos puestos de trabajo, existen tiempos ociosos, los cuales deben ser eliminados, a través de la implementación de actividades que agreguen valor a la Empresa.

3.8. Diagrama de Actividades Actual

A continuación, se presentará el diagrama de actividades de los procesos mencionados en el punto anterior, para así poder identificar el tipo de actividades, el tiempo de espera actual y el costo de la ejecución de actividades. Para poder hallar el costo unitario, se procedió a calcular los minutos por mes que se trabajan, como lo muestra la Tabla N°07; posteriormente, se dividió cada sueldo, el cual se muestra en la tabla N°06, entre los minutos por mes hallados anteriormente, obteniendo así los soles que gana cada trabajador por minuto trabajado. Con este factor obtenido, se procedió a identificar qué actividad realiza cada trabajador en los distintos diagramas de actividades y se le multiplicó los minutos asignados a dicha actividad. Teniendo así el costo de cada actividad y el costo total del proceso.

Tabla 6

Sueldos de trabajadores

Sueldos de Trabajadores	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,200.00	S/1,000.00	S/1,100.00	S/1,100.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7

Tabla de conversión de Unidades

Tabla de conversión de Unidades	
60	min/h
48	h/semana
4	semana/mes
11520	min/mes

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8

Tabla de Soles por minuto por trabajador

Soles / minuto	
Asistente de Producción	0.09548611
Vendedor	0.08680556
Jefe de Ventas	0.13020833
Administrador	0.10416667
Jefe de Producción	0.13020833
Asistente de Producción	0.09548611
Jefe de Logística	0.13020833
Asistente de Logística	0.09548611

Fuente: Elaboración Propia

3.8.1. Diagrama de Actividades de Post venta

Tabla 9

Diagrama de Actividades de Post Venta

Diagrama de Actividades de Post Venta									
Diagrama N°: 01		Nro. de Hojas: 01			Resumen				
Objetivo: Brindar un buen servicio al Cliente				Actividad	Actual				
Proceso:				Operación	68.34				
Post Venta				Transporte	0				
Método: Actual				Espera	0				
				Inspección	94.52				
				Almacenamiento	0				
				Combinada	0				
				Distancia (mts)	10				
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.				Tiempo (min):	162.86				
Trabajadores: Trabajador 1 (Asistente de Producción), Trabajador 2 (Vendedor)				Costos (soles): Mano de Obra	15.20				
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021				Costo Total (soles):	15.20				
DESCRIPCIÓN	D (m)	T (min)	○	□	⊙	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Contactar con Cliente		11.54	●						El cliente muestra insatisfacción respecto al servicio brindando de devolución, además no se tiene un adecuado proceso de servicio de post venta
Inspeccionar Caso	10	94.52		●					
Realizar Reporte de Devolución/Reenvío de Producto		3.26	●						
Enviar a Contador, Jefe de Logística y Jefe de Producción		2.67	●						
Comunicar a Cliente		2.26	●						
Preparar Promociones para Clientes		51.28	●						

Fuente: Elaboración Propia

3.8.2. Diagrama de Actividades de Marketing

Tabla 10

Diagrama de Actividades de Marketing

Diagrama de Actividades Marketing									
Diagrama N°: 02			Nro de Hojas: 01			Resumen			
Objetivo: Lograr la captación de nuevos clientes			Actividad			Actual			
Proceso:			Operación			561.51			
Marketing			Transporte			0			
Método: Actual			Espera			360			
			Inspección			0			
			Almacenamiento			0			
			Combinada			0			
			Distancia (mts)			0			
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.			Tiempo (min):			921.51			
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Ventas), Trabajador 2 (Vendedor)			Costos (soles): Mano de Obra			112.18			
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021			Costo Total (soles):			112.18			
DESCRIPCIÓN	D (m)	T (min)	○	□	⊙	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Revisar próximas Ruedas de Negocio a llevarse a cabo		38.63	●						
Esperar la selección de Rueda de Negocio por parte de Gerencia		240					●		Tiempo de espera, ya que Gerencia toma la decisión de en qué ruedas se participará, no hay delegación de responsabilidad
Mandar Solicitud a Clientes		31.53	●						Se asigna una misma cantidad de presupuesto para cada rueda de negocio que se realiza, el cual se incumple debido a que no todas las ruedas de negocios son iguales, estas dependerán de la entidad que las regula, costo de inscripción, días de actividades y colaboradores participantes.
Esperar por asignación de presupuesto de Gerencia General		120					●		
Preparar la exposición		176.25	●						
Exponer		148.37	●						
Preparar Anuncios y Catálogos para Redes Sociales y Páginas Web		153.48	●						
Publicar Anuncios		12.75	●						Se tiene información desactualizada en páginas web, Facebook e Instagram, brindando productos desactualizados para las temporadas
Contactar con Clientes Interesados		13.25	●						

Fuente: Elaboración Propia

3.8.3. Diagrama de Actividades de Gestión de Ventas

Tabla 11

Diagrama de Actividades de Gestión de Ventas

Diagrama de Actividades de Gestión de Ventas									
Diagrama N°: 03		Nro de Hojas: 01			Resumen				
Objetivo: Realizar ventas				Actividad		Actual			
Proceso: Gestión de Ventas				Operación		60.52			
				Transporte		0			
				Espera		0			
				Inspección		0			
				Almacenamiento		0			
Método: Actual				Combinada		0			
				Distancia (mts)		6			
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.				Tiempo (min):		60.52			
Trabajadores: Trabajador 1 (Vendedor), Trabajador 2 (Administrador)				Costos (soles): Mano de Obra		5.56			
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021				Costo Total (soles):		5.56			
DESCRIPCIÓN	D (m)	T (min)	○	□	◻	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Verificar Cliente		6.58	●						No se tienen actividades de control para poder analizar la insatisfacción del cliente respecto al servicio brindando, y el impacto que tiene en las ventas posteriores
Registrar Cliente		6.34	●						
Emitir y Enviar Cotización		22.14	●						
Analizar Modificaciones a la Cotización		3.28	●						
Recepcionar Pedido de Cliente		4.28	●						
Emitir y Enviar Boleta o Factura		15.62	●						Distorsión del pedido del cliente ya que la comunicación es de manera verbal, lo que genera que la comunicación no sea clara, y no se agenden los pedidos correctamente.
Comunicar pedido de cliente a distintas áreas	6	2.28	●						

Fuente: Elaboración Propia

3.8.4. Diagrama de Actividades de Operaciones

Tabla 12

Diagrama de Actividades de Operaciones

Diagrama de Actividades de Operaciones									
Diagrama N°: 04			Nro de Hojas: 01				Resumen		
Objetivo: Realizar la producción de prendas con la mayor eficiencia posible			Actividad		Actual				
Proceso: Producción de Prendas			Operación Transporte Espera Inspección Almacenamiento Combinada		434.1 36.72 90 107.34 0 0				
Método: Actual			Distancia (mts)		60				
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.			Tiempo (min):		668.16				
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Producción), Trabajador 2 (Asistente de Producción)			Costos (soles): Mano de Obra		79.07				
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021			Costo Total (soles):		79.07				
DESCRIPCIÓN	D (m)	T (min)	○	□	◻	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Supervisión de Máquinas antes de iniciar el proceso		41.25		●					
Llevar Materia Prima a Área de Tejido	5	16.72				●			
Inspeccionar Calidad de Prendas		36.42		●					
Llenar Formato de Prendas por Trabajador		28.82	●						
Empaquetar Productos		126.35	●						
Acumular y Llevar Productos Terminados	5	13.52				●			
Llevar a almacén insumos y M.P. sobrantes	5	6.48				●			
Esperar por la asignación de H.E. para los trabajadores		90					●		El uso de horas extras debido al incumplimiento de la producción dentro del horario laboral no es el adecuado, ya que es realizado por el administrador de una forma incorrecta

(Continúa en la siguiente página)

Supervisar el Proceso de Producción	45	265.31	●					No se tiene un control correcto en el proceso de producción, ya que no son informadas de una manera correcta y cuantitativa
Supervisión de Máquinas al culminar el proceso		29.67		●				
Llenar Formato de Supervisión		13.62	●					

Fuente: Elaboración Propia

3.8.5. Diagrama de Actividades de Gestión Logística

Tabla 13

Diagrama de Actividades de Gestión Logística

Diagrama de Actividades de Gestión Logística										
Diagrama N°: 05		Nro de Hojas: 01				Resumen				
Objetivo: Abastecer de los recursos necesarios para la empresa				Actividad		Actual				
Proceso:				Operación		372.75				
Logística y abastecimiento				Transporte		0				
Método: Actual				Espera		420				
				Inspección		101.48				
				Almacenamiento		92.74				
				Combinada		82.23				
				Distancia (mts)		20				
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.				Tiempo (min):		1069.2				
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Logística), Trabajador 2 (Asistente de Logística)				Costos (soles): Mano de Obra		144.10				
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021				Costo Total (soles):		144.10				
DESCRIPCIÓN		D (m)	T (min)	○	□	⊙	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Cotizar Materia Prima			11.69	●						Incumplimiento del plazo de entrega de materia prima: En reiteradas oportunidades, el proveedor ha incumplido con los plazos de entrega establecidos. Además, no se da un control al rendimiento del proveedor
Esperar por confirmación de Gerencia General			120					●		
Recepcionar e Inspeccionar Materia Prima		10	44.52			●				
Solicitar a Proveedor reenvío			5.11	●						

(Continúa en la siguiente página)

Llenar Kardex de Ingreso de Materia Prima		11.58	●							Se observa pérdidas de materiales e insumos, se debe a que los materiales e insumos no son entregados al Asistente de Logística para ser guardados. Asimismo, no se revisa el estado actual de las herramientas, ni se les realiza mantenimiento.
Almacenar Materia Prima		49.16							●	
Alistar Materia Prima para Producción		42.84	●							
Llenar Kardex de Salida de Materia Prima		12.62	●							
Llenar Kardex de Entrada de Productos Terminados		9.27	●							
Almacenar Productos Terminados		43.58							●	
Llenar Kardex de Salida de P.T.		7.45								
Alistar Productos Terminados para Envío		32.26	●							
Solicitar factura comercial a Ventas		4.86	●							
Esperar por Factura Comercial		60						●		
Revisar la factura Comercial		18.23		●						
Emitir la DUA		52.84	●							
Revisión de la DUA		37.82		●						
Emitir de la Guía de Remisión		15.48	●							
Revisar Guía de Remisión		9.25		●						
Elaborar la Matriz de Conocimiento de Embarque		27.53	●							
Revisar la Matriz de Conocimiento de Embarque		17.64		●						
Solicitar pago de seguro a Gerencia General		6.20	●							
Esperar por confirmación de Pago		120						●		
Enviar Póliza de Seguro al Comprador		12.85	●							
Revisar Seguro de envío		18.54		●						
Revisar los Paquetes a Enviar para cotizar con el Transporte de Envío		37.71			●					
Solicitar a Gerencia General Pago de Envío		4.74	●							

(Continúa en la siguiente página)

Esperar confirmación de Pago		120						●	
Cargar Productos Terminados	10	13.64	●						
Entregar Producto terminado a la Empresa de Transporte		39.25	●						Existen entregas de paquetes a clientes, fuera del plazo establecido por dos razones: por la Courier o por retraso del pedido
Realizar seguimiento a la mercadería enviada		62.54	●						

Fuente: Elaboración Propia

3.8.6. Diagrama de Actividades de Administración

Tabla 14

Diagrama de Actividades de Administración

Diagrama de Actividades de Administración										
Diagrama N°: 06			Nro de Hojas: 01			Resumen				
Objetivo: Brindar apoyo a las distintas áreas de la empresa Brisan E.I.R.L.				Actividad			Actual			
Proceso: Administración				Operación			131.05			
Método: Actual				Transporte			0			
				Espera			480			
				Inspección			121.32			
				Almacenamiento			0			
				Combinada			0			
				Distancia (mts)			73			
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.				Tiempo (min):			732.37			
Trabajadores: Trabajador 1 (Administrador)				Costos (soles): Mano de Obra			76.29			
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021				Costo Total (soles):			76.29			
DESCRIPCIÓN	D (m)	T (min)	○	□	◐	⇨	◑	▽	OBSERVACIONES	
Realizar Control de Entrada de Trabajadores		21.43		●					Contabilización errónea de H.E. e inasistencias	
Preparar y Aplicar Charla de Capacitación de Seguridad	10	26.56	●						Bajo nivel de capacitación. Tanto en cantidad como en el impacto de estas en los trabajadores	
Supervisar Actividades de los Trabajadores	63	76.24		●					Incumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas	
Llenar Control de Actividades Supervisadas		27.84	●							
Planear Horas Extras para Trabajadores		33.54	●							

(Continúa en la siguiente página)

Realizar Cálculo de Pago a Trabajadores		38.27	●					Pagos incorrectos por contabilización errónea de H.E. e inasistencias
Realizar Control de Salida de Trabajadores		23.65		●				
Anotar ausencias de Trabajadores		4.84	●					
Recibir confirmación de envío al contador de la planilla y el registro de Caja y Banco		120					●	Tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General
Recibir confirmación sobre el pago a los trabajadores y proveedores		120					●	Se da a veces pagos a Proveedores fuera del plazo establecido. Tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General
Recibir aprobación de Cotización hechas		120					●	Tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General
Recibir aprobación de presupuestos		120					●	Tiempos de espera en distintas actividades por culpa de Gerencia General

Fuente: Elaboración Propia

Se logra observar que, en varios procesos, que se tienen diversos tiempos de espera, los cuales son provocados por la demora de la respuesta de la Gerente General a diversas solicitudes, ya que dichas actividades no han sido delegadas a otros trabajadores; lo cual, provoca largos tiempos ociosos en los diversos puestos de trabajo, en los distintos procesos que se tienen. Además, se detallan las no conformidades, halladas en el AMOFHIT, lo que evidencia diversas problemáticas dentro de la Empresa.

3.9. Recopilación de Información de la Empresa Brisan E.I.R.L.

3.9.1. Entrevista Personal

La entrevista personal se aplicará únicamente a la Gerente General de Brisan E.I.R.L., con la finalidad de recabar información sobre los puntos fuertes y puntos débiles que percibe dentro de la Empresa, y en base a la información recopilada, conocer aquellos problemas que se pueden abordar y resolver a través de la implementación de los indicadores de gestión.

3.9.1.1. Formato de la Entrevista.

La entrevista a aplicar a la Gerente General de la Empresa, tendrá como estructura un inicio para la presentación del entrevistador, el cuerpo de la Entrevista en el cual se formularán las preguntas y finalmente un cierre para dar el agradecimiento correspondiente.

Se presenta el formato de la entrevista a continuación:

Inicio: Buenos días Srta. Erika Muñoz, mi nombre es Raúl Álvarez, Bachiller de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Santa María, y el motivo de presentarme ante usted es hacerle una entrevista personal, que permita recopilar información, para evaluar los principales problemas de la Empresa, y posterior a ello, darles solución a través de una propuesta de mejora, que va ligada a la ejecución de indicadores de gestión para cada una de las áreas de la Empresa.

A continuación, se dará inicio a la entrevista, se le pide por favor, responder a cada una de las preguntas formuladas:

Entrevista Personal Brisan E.I.R.L.

Nombre del Entrevistado: Erika Muñoz

Cargo que Ocupa: Gerente General

Fecha de Entrevista: 17 de agosto de 2020

1. A lo largo de la operación de la Empresa Brisan E.I.R.L., ¿Qué información toma para conocer el desempeño de la Empresa? ¿Cómo sabe Usted, si la gestión de Brisan se está realizando correctamente o si existe algún problema?
2. ¿Cuáles son los mayores problemas que percibe dentro de la Empresa?
3. ¿Qué soluciones le gustaría implementar a futuro para poder eliminar los problemas mencionados en el punto anterior?
4. Como Gerente General de Brisan E.I.R.L., ¿Cuál considera es la información más valiosa que debería revisar constantemente, para asegurarse del correcto manejo de la Empresa?
5. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones sobre las Finanzas de la Empresa?
6. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Ventas?
7. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Producción?
8. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Logística?
9. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Administración?

3.9.1.2. Resultados de la Entrevista.

Basado en los resultados de la entrevista descrita en el Anexo N°02, se puede analizar que la Gerente General de la Empresa, actualmente mide el desempeño de la misma, únicamente en base a las ventas y costos que tiene la empresa, los cuales son analizados mes a mes, y comparados para determinar la tendencia tanto de las ventas como de los costos.

Se ha mostrado la intención de implementar mejoras dentro de la empresa y poder hacer un seguimiento del desempeño de cada una de las áreas, sin embargo; no se cuenta actualmente con las herramientas o personal calificado para poder ejecutar dicha mejora.

Si se analizan cada una de las áreas, en cuanto a la estructura financiera, para la Gerente General, es de suma importancia conocer el % de Margen Neto, % Margen Bruto y % Margen Operacional. En cuanto al área de ventas para la Gerencia es necesario conocer la cantidad de ventas tanto por productos y servicio, así como las ventas por cada uno de los clientes. Para el área de producción es importante generar indicadores de productividad y % de reprocesos. En cuanto a logística se busca conocer el % de entregas a tiempo de proveedores y el nivel de cumplimiento de los mismos. Finalmente, para el área de administración, la Gerencia busca conocer el nivel de ausencia de personal, indicadores de personal capacitado e incidentes de salud y seguridad.

3.9.2. Encuesta

Se ejecutarán 4 diversas encuestas, cada una de ellas dirigidas a cada una de las Áreas de Brisan E.I.R.L., teniendo encuestas para el Área de Ventas, Área de Producción, Área de Logística y el Área de Administración. Cada una de las encuestas,

permitirá recopilar información de primera mano e implementar indicadores necesarios para cada una de las áreas estudiadas.

Se presentan a continuación las encuestas para cada una de las áreas:

- **Encuesta para el Área de Ventas**

Área de Ventas

Cargo del trabajador: _____

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área de Ventas?
2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área de Ventas?
3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área de Ventas para poder conocer el desempeño del área?

- **Encuesta para el Área de Producción**

Área de Producción

Cargo del trabajador: _____

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área de Producción?
2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área de Producción?
3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área de Producción para poder conocer el desempeño del área?

- **Encuesta para el Área Logística**

Área Logística

Cargo del trabajador: _____

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área Logística?
2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área Logística?
3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área Logística para poder conocer el desempeño del área?

- Encuesta para el Área Administrativa

Área Administrativa

Cargo del trabajador: _____

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área Administrativa?
2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área Administrativa?
3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área Administrativa para poder conocer el desempeño del área?

3.6.2.1. Resultados de la Encuesta.

Se aplicaron en total 5 encuestas dirigidas a los jefes de cada una de las áreas de Brisan E.I.R.L., cuyos resultados se presentan en los Anexos N°03, N°04, N°05 y N°06. Los resultados obtenidos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 15

Resultados de la encuesta

	Área de Ventas	Área de Producción	Área de Logística	Área de Administración
Percepción del Desempeño Actual	Regular	Regular	Bueno	Malo
Principales Problemas	Falta de personal calificado y un mayor control en el área	Control de Producción y Capacitación de Resultados	Falta de control del almacén	Control de ausencia de personal, capacitación e incidentes.
Indicadores Sugeridos	• Ventas por cliente • Ventas por producto/servicio • ROI marketing	• Índice de productividad. • Tasa de Rechazo y/o de Reproceso. • Productos por trabajador. • Costo de energía por unidad.	• Nivel de cumplimiento de proveedores • Entregas a tiempo (%)	• Nivel de ausencia del personal. • Índice de personal capacitado. • Incidentes de salud y seguridad.

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los resultados obtenidos dentro de la encuesta, se puede afirmar que el desempeño global de la Empresa es de término regular, por lo que se evidencia la necesidad de implementar una mejora, que permita tener un buen desempeño en cada una de las áreas. Si se toma en cuenta cada uno de los problemas descritos por cada uno de los Jefes de Área, se demuestra que existe falta de seguimiento a cada una de las operaciones concernientes a cada de las áreas, lo cual dificulta tomar decisiones y poder concentrarse en otras actividades que sumen valor a la Empresa.

Así mismo, cada Jefe de Área ha propuesto indicadores que considera le servirán para tomar decisiones, para lo cual se tomará en consideración tales indicadores en cuanto a la propuesta de mejora.

Una observación que se ha de precisar en cuanto a las encuestas tomadas, es que no existe actualmente dentro de la empresa una recopilación de datos estandarizada, por lo que es difícil analizar el desempeño de las áreas. De igual manera, varios Jefes de Área, desconocían qué indicadores eran necesarios para conocer el desempeño de su área, por lo que se les brindó una breve charla sobre los indicadores de gestión.

3.10. Diagnóstico Situacional Actual de Brisan E.I.R.L.

En base al análisis interno, se puede apreciar que el desempeño actual de la Empresa no es el adecuado; ya que se tiene más debilidades que fortalezas, y para ello se requiere afrontar las debilidades actuales de la Empresa, entre las cuales se encuentran la falta de información para la toma de decisiones, la falta de un manual de funciones; así mismo, no existen procesos que se encuentren documentados a través de procedimientos para cada puesto de trabajo. Por otro lado, la falta de control ha generado un bajo rendimiento de las actividades realizadas por cada trabajador.

Según el Análisis del Tiempo Productivo Actual realizado a los distintos puestos de trabajo administrativos que tiene la empresa, se observa que, se tiene un bajo tiempo productivo el cual oscila entre 59.55% y 90.42% en los puestos de trabajo estudiados, obteniendo un tiempo productivo total actual del 73.90%.

Según los D.A.P. realizados, se identificó con un mayor detalle las no conformidades halladas en el análisis interno. Además, se logró observar largos tiempos de espera en distintos procesos de la empresa, siendo el tiempo de espera más largo de 480 minutos en el proceso administrativo y el tiempo de espera más corto de 90 minutos en el proceso operativo, siendo estos tiempos provocados en su mayoría por la espera de una respuesta de la Gerente General dentro del proceso.

Finalmente, gracias a las encuestas, se ha podido determinar que el desempeño de la Empresa actualmente es percibido como regular, se requieren tomar acciones dentro de cada una de las áreas y se evidencia la necesidad de trabajar en base a información e indicadores para la toma de decisiones.

Con el diagnóstico actual descrito de la Empresa Brisan E.I.R.L., se llega a la conclusión de que la empresa necesita herramientas que ayuden a mejorar el tiempo productivo, el control de cada área de la empresa y la toma de decisiones; por lo cual se ha optado por un sistema de gestión por procesos, el cual ayudará a mitigar o mejorar los problemas encontrados y mencionados en los anteriores puntos.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de Mejora para la Empresa

4.1.Procedimientos de la Empresa

4.1.1. Mapa de Procesos

Fernando D' Alessio (2008) nos indica que “si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo”, es por ello que se plantea modificar el actual Mapa de Procesos de Brisan E.I.R.L., con la finalidad de establecer los procesos fundamentales para que la Empresa pueda desarrollarse y cumplir con la misión y visión planteada, agregando valor en cada uno de los procesos. A continuación, se muestra el Mapa de Procesos propuesto para la empresa Brisan E.I.R.L.

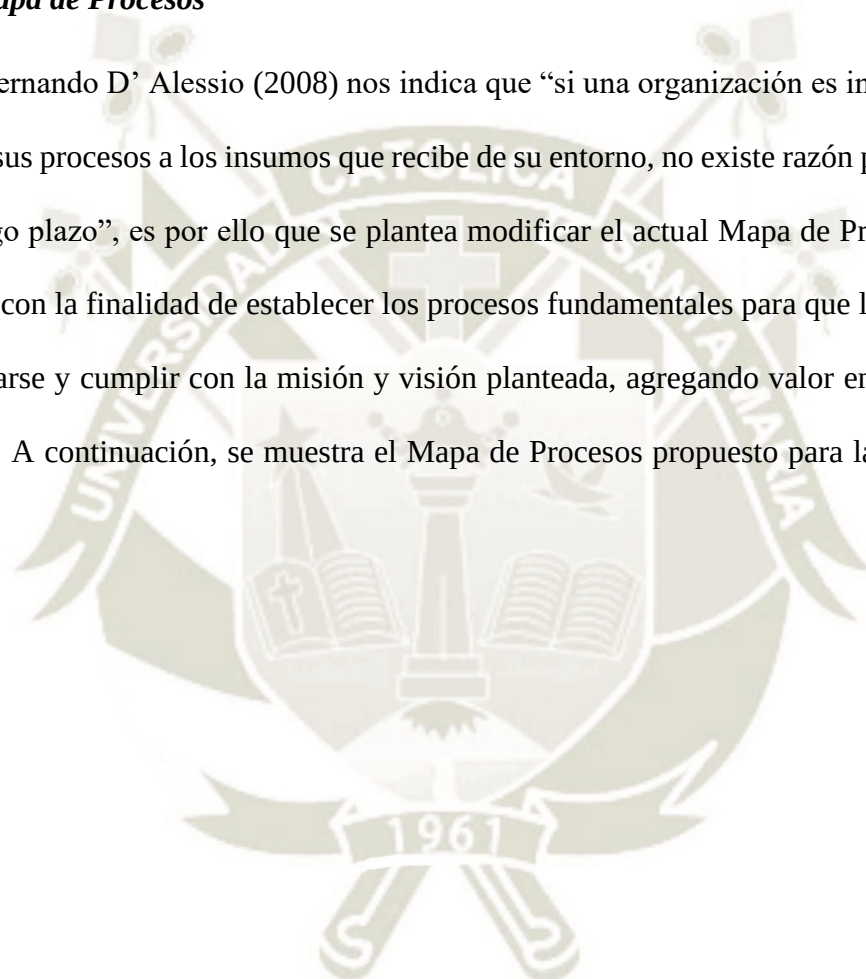
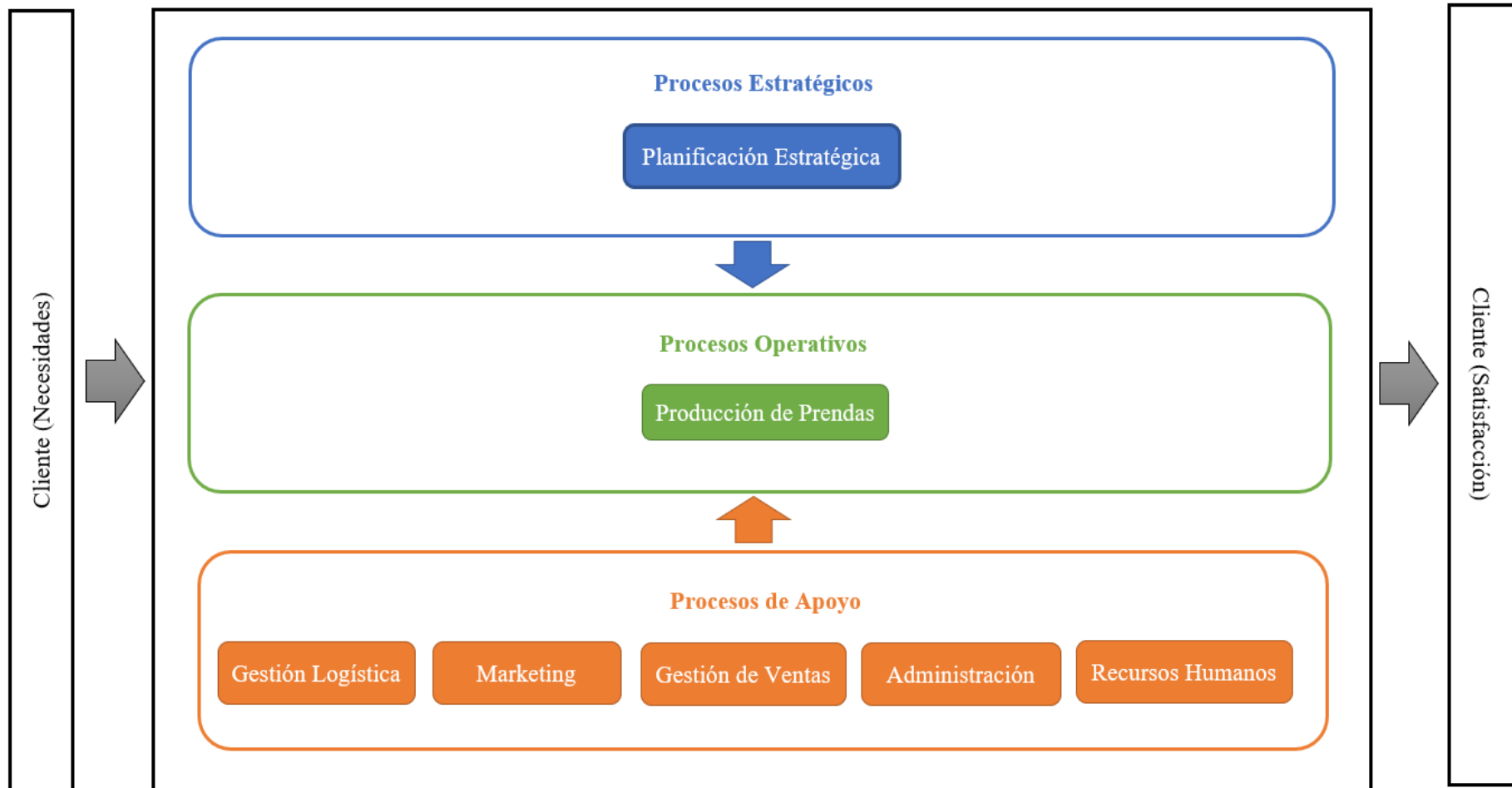


Figura 15

Mapa de Procesos propuesto para la empresa BRISAN E.I.R.L.



Fuente: Elaboración Propia

El Mapa de Procesos elaborado como propuesta de mejora para la Empresa Brisan E.I.R.L., considera los siguientes procesos, los cuales se detallan a continuación:

Procesos Estratégicos: Se sugiere modificar el proceso de Dirección por Planificación Estratégica, la cual será realizada por la Gerente General y se encargará del proceso de análisis del rendimiento de la empresa, así como la creación de nuevas estrategias o la mejora de las estrategias que la Empresa ya posee, y que requieren ser perfeccionadas, beneficiando a los procesos operativos, ya que se establecerán metas que el proceso debe cumplir, en base a lo que la Gerencia espera poder alcanzar en su Empresa, siempre buscando lo mejor sobre el rendimiento de las operaciones.

En cuanto a los Procesos de Operativos, se mantendrá el proceso de producción de prendas; en otras palabras, el proceso de la elaboración de productos y realización del servicio, ya que estos procesos no han sido considerados dentro del análisis del presente estudio, ya que no se han podido observar antes de la investigación, problemas en dichos procesos.

Finalmente, los Procesos de Apoyo estarán compuestos por los procesos de Gestión Logística, Gestión de Venta, Marketing, Administración; adicionalmente, se sugiere implementar el proceso de Recursos Humanos, el cual se encargará de realizar el proceso de control y de contratación del personal, relacionándose con el proceso operativo al brindar personal capacitado para los procesos necesarios en la fabricación de prendas, así como la supervisión del cumplimiento de objetivos trazados para cada puesto de trabajo.

4.1.2. Identificación de Procesos

Una vez propuesto el Mapa de Procesos para la empresa Brisan E.I.R.L. se procederá a desglosar los macroprocesos en subprocesos para así poder darles un seguimiento y control más específico y sistemático.

4.1.2.1. Procesos Estratégicos.

4.1.2.1.1. Planificación Estratégica.

- Planificación y Evaluación de Objetivos
- Información Financiera.

4.1.2.2. Procesos Operativos.

4.1.2.2.1. Producción de Prendas.

- Proceso Productivo de Prendas

4.1.2.3. Procesos de Apoyo.

4.1.2.3.1. Gestión de Logística.

- Compras
- Inventarios
- Envío de Pedidos.

4.1.2.3.2. Gestión de Ventas.

- Ventas
- Atención al Cliente Post Venta

4.1.2.3.3. Marketing.

- Ruedas de Negocios
- Administración de la Página Web

4.1.2.3.4. Recursos Humanos.

- Selección y Contratación de Personal
- Control de Personal

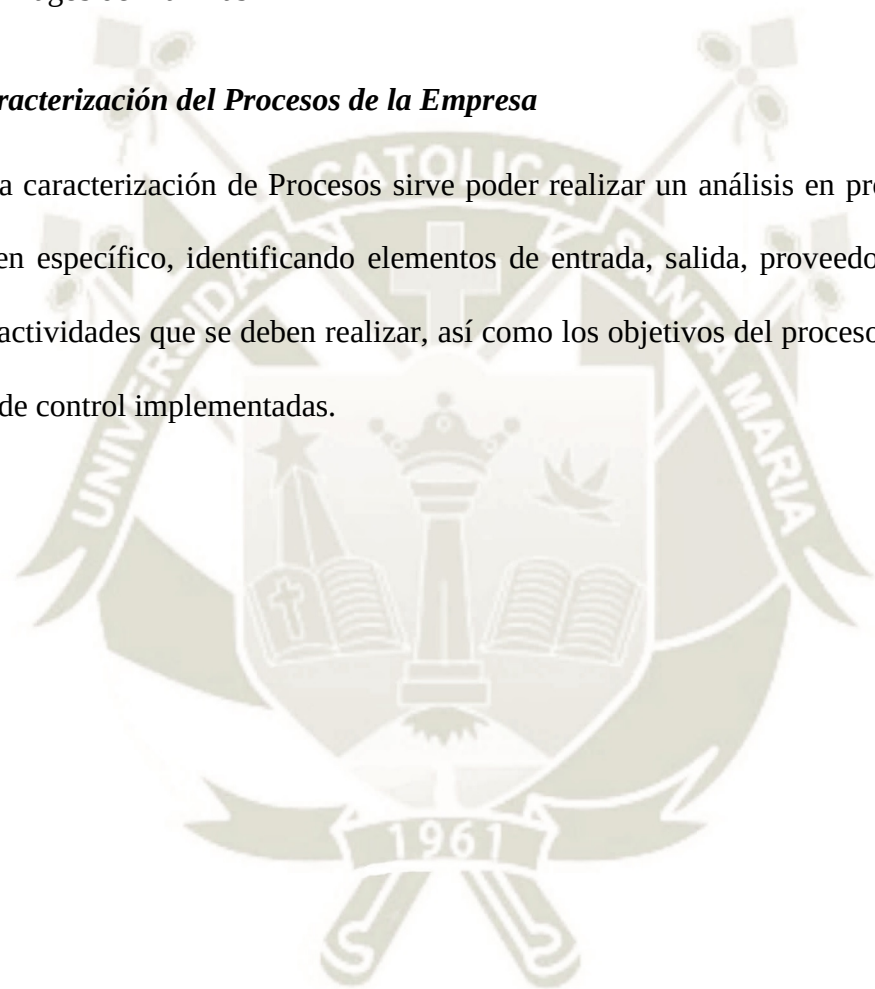
- Capacitación
- Control de Accidentes e Incidentes del Personal

4.1.2.3.5. Administración.

- Pagos de Proveedores
- Pagos de Planillas

4.1.3. Caracterización del Procesos de la Empresa

La caracterización de Procesos sirve poder realizar un análisis en profundidad de un proceso en específico, identificando elementos de entrada, salida, proveedores del proceso, clientes, actividades que se deben realizar, así como los objetivos del proceso, responsables y medidas de control implementadas.



4.1.3.1. Caracterización del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos.

Tabla 16

Caracterización del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos

Nombre del Proceso	Planificación y evaluación de Objetivos			
Objetivo del Proceso	Planificar estrategias para cumplir los objetivos planteados y evaluar si se están cumpliendo las metas de cada objetivo			
Responsable	Gerencia General			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Erika Muñoz			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Producción Jefe de Ventas Jefe de Logística Administrador	Informe de Producción/Servicio Informe de Ventas Informe de Logística Informe de Recursos Humanos Informe de Administración Informe Financiero	Planear: Realizar plan para planificación y evaluación de objetivos. Hacer: Recibir informes de todas las áreas de la empresa. Planear estrategias nuevas. Planear estrategias con modificaciones. Planear objetivos nuevos. Realizar plan estratégico (1 copia). Enviar plan estratégico a todas las áreas. Introducir Objetivos y Datos Importantes a la Base de Datos Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño.	Plan Estratégico Base de Datos Objetivos de la Empresa	Jefe de Producción Jefe de Ventas Jefe de Logística Administrador

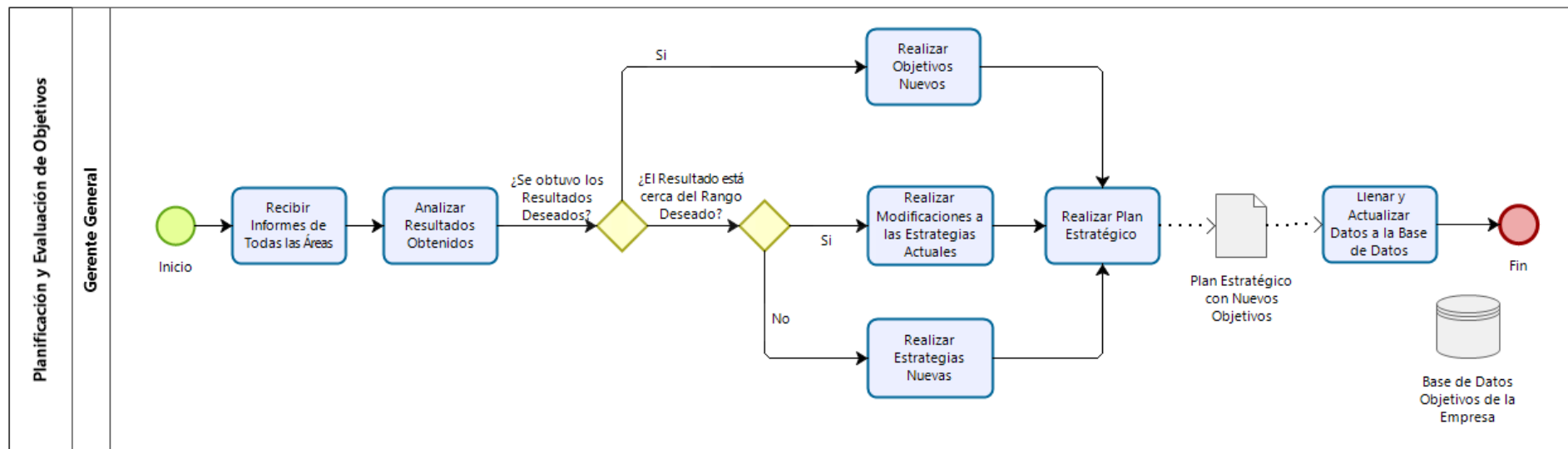
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 16

Flujograma del Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.2. Caracterización del Proceso de Información Financiera

Tabla 17

Caracterización del Proceso de Información Financiera

Nombre del Proceso	Información Financiera			
Objetivo del Proceso	Ingresar la Información Financiera a la Base de Datos			
Responsable	Gerente General			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Gerente General			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Contador	Reporte Financiero	Planear: Realizar un plan para el proceso de información financiera. Hacer: Llenar y actualizar datos financieros en la base de datos Realizar Informe Financiero Enviar Informe Financiero Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.	Base de Datos Financiero Informe Financiero	Gerente General

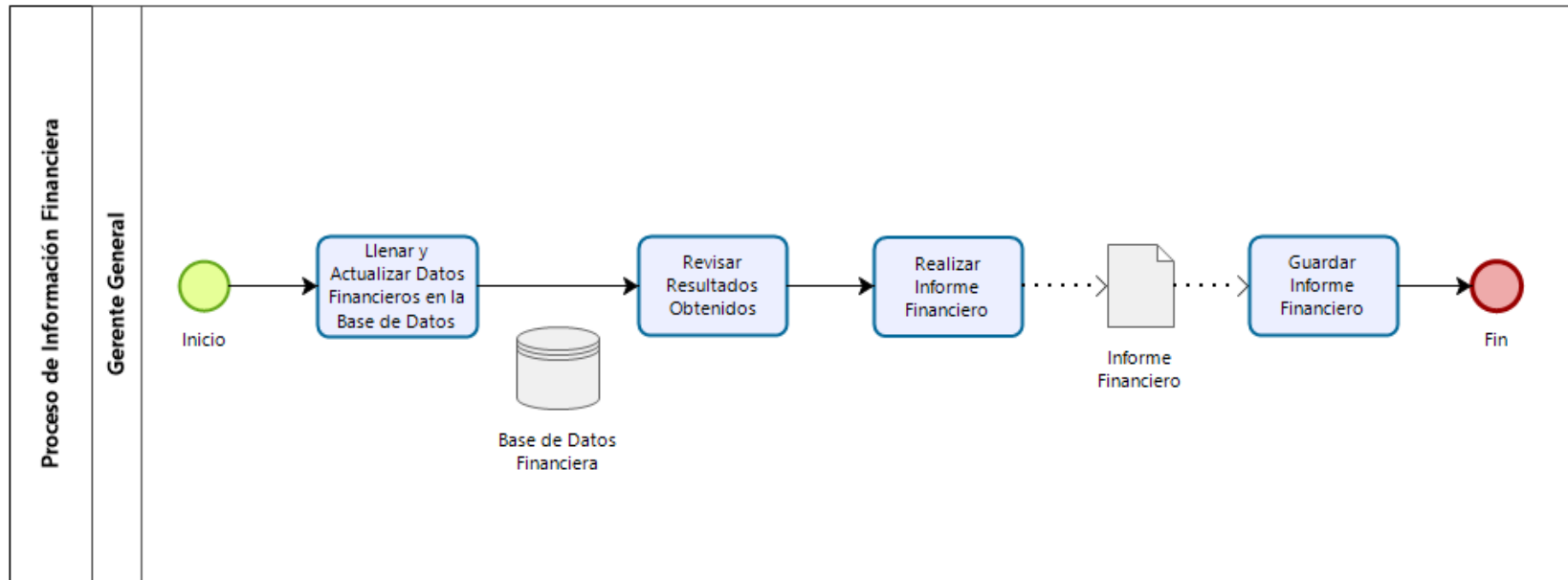
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Información Financiera**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 17

Flujograma del Proceso de Información Financiera



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.3. Caracterización del Proceso de Compras.

Tabla 18

Caracterización del Proceso de Compras.

Nombre del Proceso	Compras			
Objetivo del Proceso	Realizar un Pedido de Compra eligiendo al mejor proveedor			
Responsable	Jefe de Logística			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Logística			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Administrador Proveedores Asistente de Logística	Solicitud de Pedido del Cliente Cotizaciones de Proveedores	Planear: Realizar un plan para el proceso de compra. Hacer: Investigar proveedores potenciales. Buscar posibles proveedores en la Base de Datos. Seleccionar posibles proveedores. Introducir información de nuevos proveedores en la Base de Datos. Pedir cotización a los posibles proveedores. Seleccionar proveedor para el pedido. Enviar la Cotización a Administración para la Aprobación. Llegar a un Acuerdo con el proveedor Seleccionado. Escoger otros Proveedores. Confirmar Pedido.	Informe de Logística Base de Datos de Información de Proveedores Cotización de Proveedor. Base de Datos del Rendimiento de Proveedor	Gerente General Administración Almacenero

(Continúa en la siguiente página)

		Comunicar a Proveedor de entrega del pedido en Mal Estado Llenar formato de Proveedor Llenar y actualizar datos del formato de proveedores a la Base de Datos Realizar Informe para Gerencia Enviar informe a Gerencia General Llenar y actualizar datos del informe logístico en la Base de Datos de Rendimiento de Proveedores. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

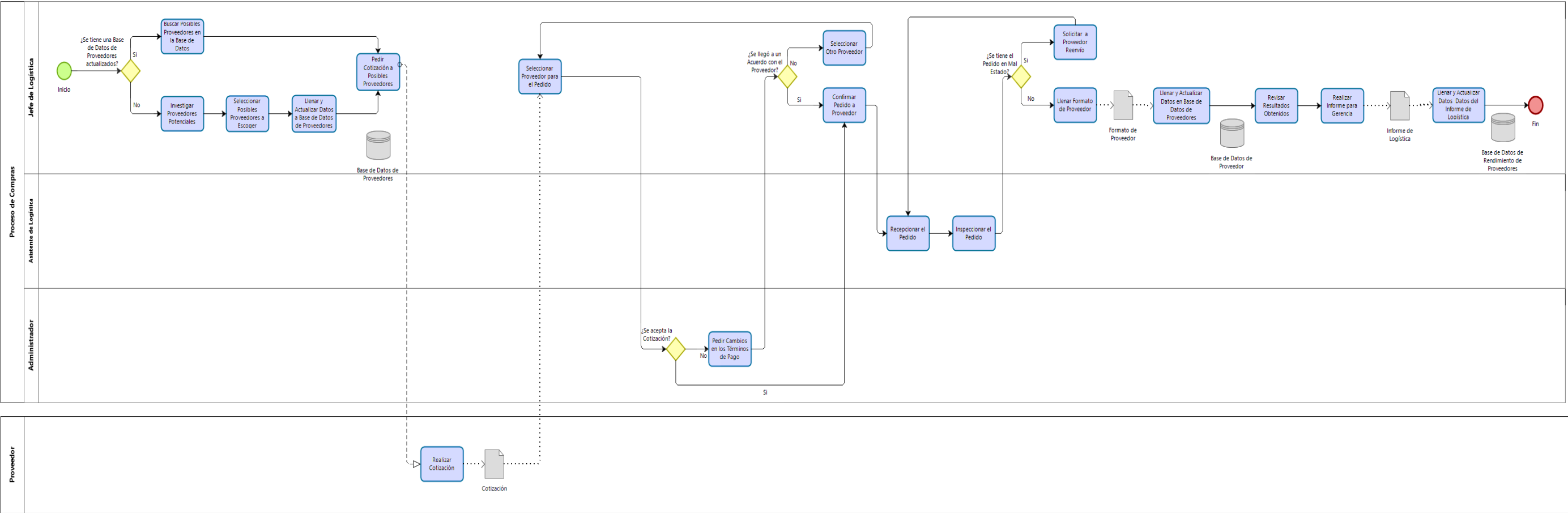
Fuente: Elaboración Propia

• **Flujograma del Proceso de Compras**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 18

Flujograma del Proceso de Compras



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.4. Caracterización del Proceso de Inventario.

Tabla 19

Caracterización del Proceso de Inventario

Nombre del Proceso	Inventario			
Objetivo del Proceso	Realizar un control en la entrada y salida de Materias Primas y Productos Terminados			
Responsable	Asistente de Logística			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Asistente de Logística			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Proveedores Área de Producción		Inventarios de Entrada		
		Planear: Realizar un plan para el control de M.P.		
		Hacer: Llevar Materia Prima de recepción a Almacén. Almacenar la Materia Prima. Llenar Kardex de Ingreso de Materia Prima.		
	Materia Prima (M.P.)	Alistar Materia Prima para Producción.	Kardex de M.P.	Administración
	Formato de Cantidad traída de M.P.	Llenar Kardex de Salida de Materia Prima.	Kardex de P.T.	Área de Producción.
	M.P. sobrante	Llenar y actualizar datos a la Base de Datos.	Base de Datos de Inventarios.	Jefe de Logística
	Productos Terminados (P.T.)	Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión.	Informe final de Inventarios	
		Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		

(Continúa en la siguiente página)

		Inventarios de Salida Planear: Realizar un plan para el control de M.P. y P.T. Hacer: Almacenar Materia Prima sobrante y Herramientas. Almacenar Productos Terminados. Llenar Kardex de Entrada de Productos Terminados. Realizar Control de Inventario. Comunicar a Jefe de Producción por faltantes. Tomar Acciones ante los Faltantes. Alistar Productos Terminados para Envío. Llenar Kardex de salida de P.T. Llenar y Actualizar Datos de P.T. a la Base de Datos. Realizar informe final de inventarios. Enviar al jefe de logística. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

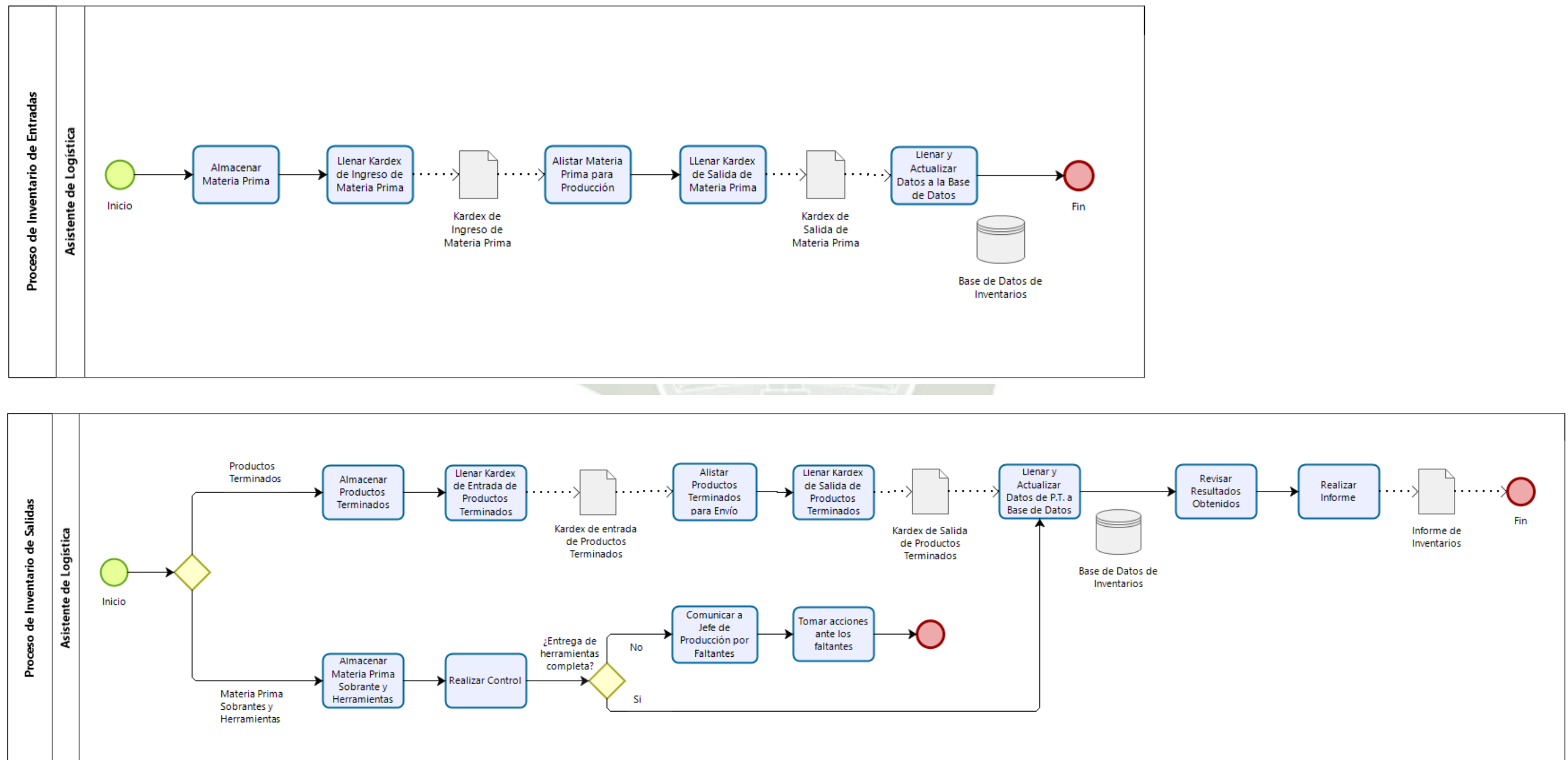
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Inventario**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 19

Flujograma del Proceso de Inventario



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.5. Caracterización del Proceso de Envío de Pedidos.

Tabla 20

Caracterización del Proceso de Envío de Pedidos

Nombre del Proceso	Proceso de Envío de Pedidos			
Objetivo del Proceso	Realizar un Óptimo Proceso de Envío de Pedidos			
Responsable	Jefe de Logística y Asistente de Logística			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Logística			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Ventas Asistente de Logística	Factura Comercial DUA (Declaración Única de Aduanas) Guía de Remisión. Matriz de Conocimiento de Embarque.	Planear: Realizar un plan para el proceso de envío de pedidos. Hacer: Solicitar factura comercial a ventas. Revisar factura comercial Emitir DUA Revisar DUA Emitir guía de remisión Revisar guía de remisión. Elaborar matriz de conocimiento de embarque. Revisar matriz de conocimiento de embarque. Solicitar pago de seguro a gerencia general. Enviar póliza de seguro al comprador. Revisar seguro de envío. Revisar paquetes a enviar para cotización de envío. Solicitar a gerencia general el pago de envío.	Póliza de Seguros. Producto Terminado. Informe de Envío de Pedido Base de Datos de envío de pedidos.	Cliente. Empresa de Transporte. Gerente General

(Continúa en la siguiente página)

		Cargar productos terminados Entregar productos terminados a la empresa de transporte. Realizar seguimiento a la mercadería enviada. Realizar informe de envío de pedido. Enviar informe a gerente general. Llenar y actualizar datos obtenidos en la base de datos. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.	
--	--	---	--

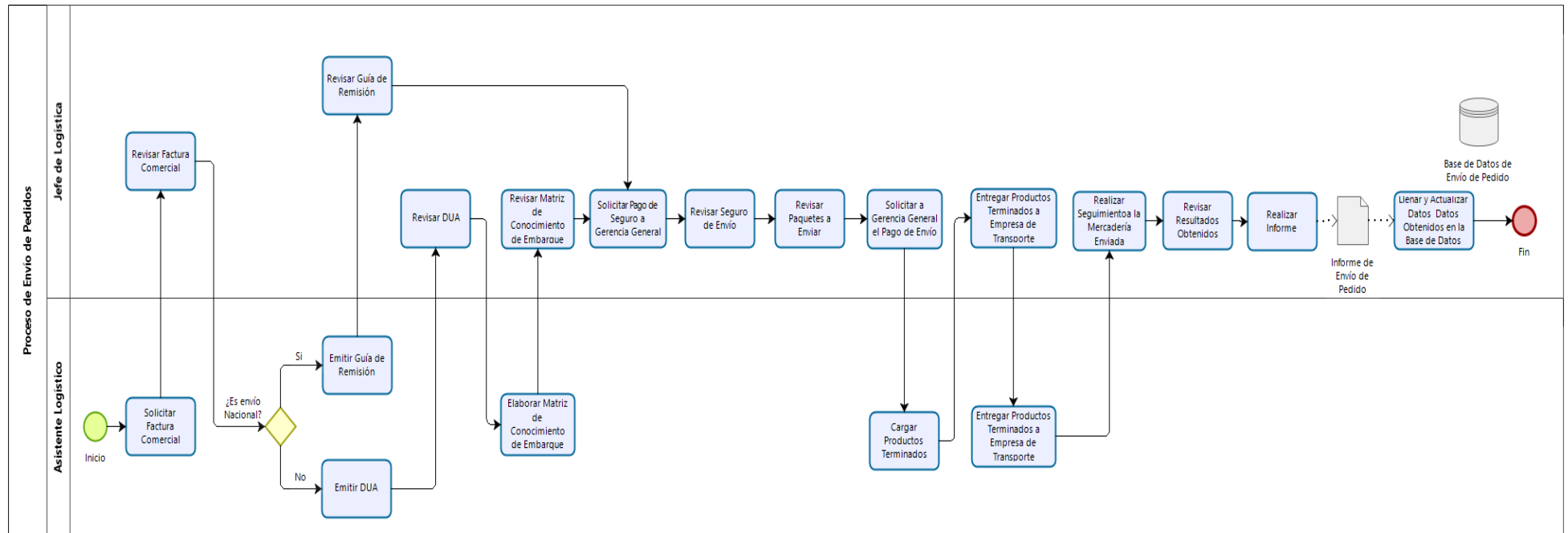
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Envío de Pedido**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 20

Flujograma del Proceso de Envío de Pedido



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.6. Caracterización del Proceso Productivo de Prendas.

Tabla 21

Caracterización del Proceso Productivo de Prendas

Nombre del Proceso	Proceso Productivo de Prendas			
Objetivo del Proceso	Realizar un Óptimo Proceso Productivo de Prendas			
Responsable	Jefe de Producción			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de producción			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Logística Asistente de Logística	Pedido Materias Primas e Insumos	Planear: Realizar un plan para el proceso productivo de prendas Hacer: Supervisar máquinas antes de iniciar el proceso. Llenar formato de supervisión Llevar materia prima a área de tejido. Tejer por partes la prenda. Tejer adicionales (cuello, bolsillos). Realizar inspección. Planchar en seco. Lavar en agua caliente. Lavar en agua fría. Lavar en lavadora. Centrifugar en lavadora. Secar en la secadora. Realizar medidas en la vaporera. Realizar unión de las partes de las prendas. Realizar acabado de las prendas. Realizar empaquetado.	Formato de Supervisión Productos Terminados Insumos Sobrantes Informe de Producción Formato de Prendas por Trabajador Base de Datos de Producción/Servicio	Asistente de Logística Gerente General Administrador

(Continúa en la siguiente página)

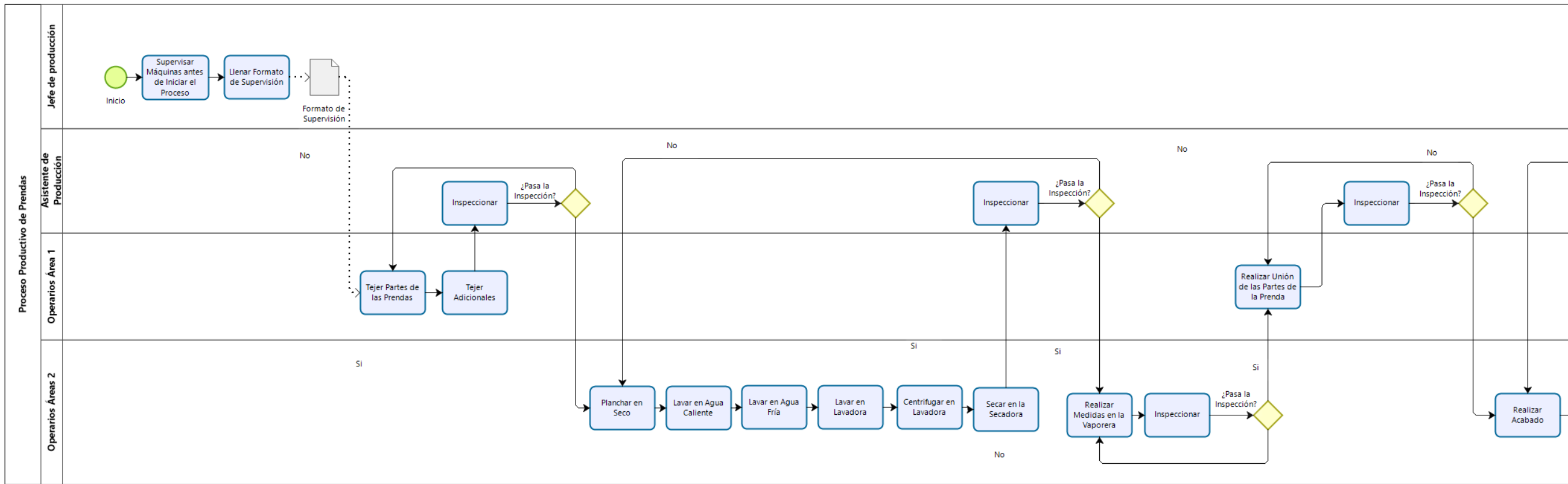
		Acumular y llevar productos a almacén. Llenar formato de prendas por Trabajador. Enviar a administrador. Llevar a almacén insumos y materia prima sobrantes. Supervisar máquinas al culminar el proceso. Supervisar proceso de producción. Llenar formato de supervisión. Elaborar Plan de Producción para el día siguiente. Analizar y elaborar el requerimiento de horas extras. Enviar a Administración requerimiento de horas extras. Realizar informe de producción. Enviar informe a Gerente General. Llenar y actualizar datos obtenidos en la Base de Datos. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Revisar la aprobación de horas extras y programar trabajo para el día siguiente. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

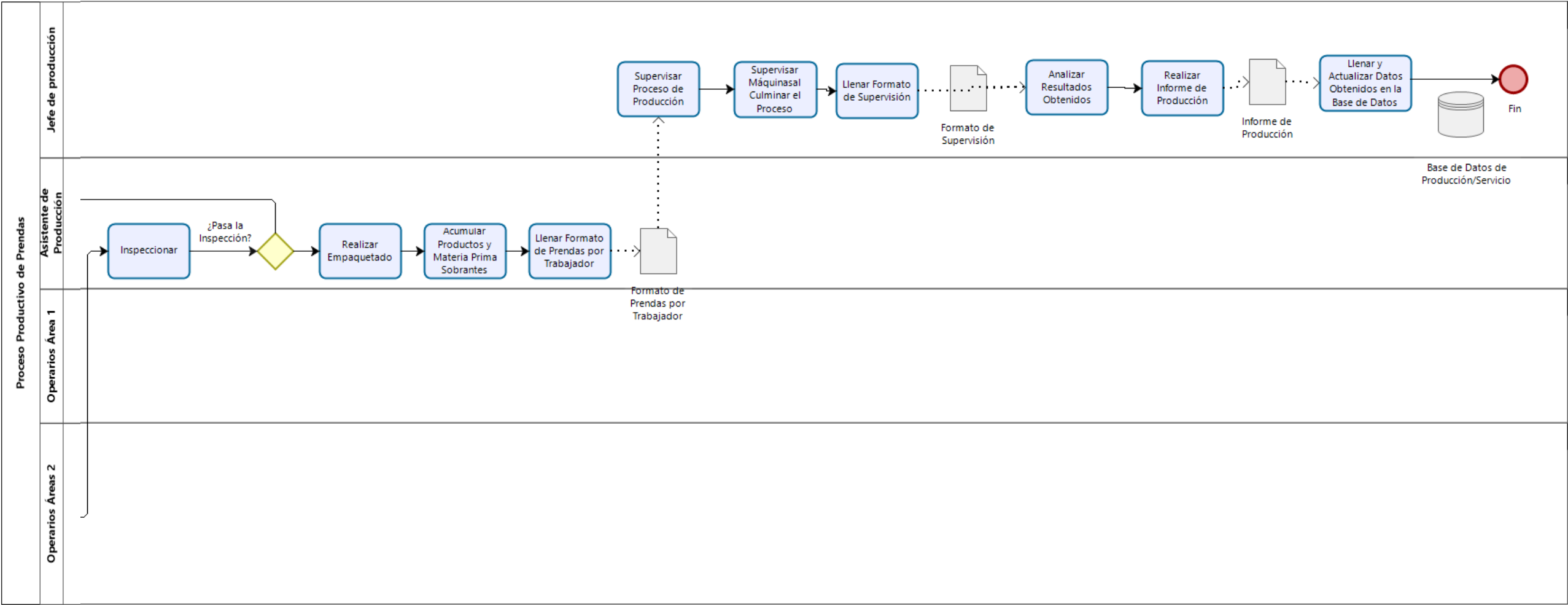
• **Flujograma del Proceso Productivo de Prendas**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 21
Flujograma del Proceso Productivo de Prendas.



Continúa en la siguiente página.



Fuente: Elaboración Propia



4.1.3.7. Caracterización del Proceso de Ventas.

Tabla 22

Caracterización del Proceso de Ventas

Nombre del Proceso	Ventas			
Objetivo del Proceso	Realizar la venta con la documentación necesaria			
Responsable	Jefe de Ventas			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Ventas			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Cliente	Pedido Modificaciones del pedido del cliente	Planear: Realizar un plan para el proceso de ventas. Hacer: Verificar cliente. Registrar cliente nuevo. Emitir cotización al cliente. Enviar cotización al cliente. Analizar modificaciones a la cotización Rechazar pedido del cliente Recepcionar pedido del cliente. Emitir y enviar comprobante de pago al cliente. Realizar documento de pedido de cliente (con 2 copias) Enviar copias a jefe de logística y jefe de producción Llenar y actualizar datos a la Base de Datos Realizar Informe de ventas Enviar informe de ventas a la Gerencia General	Cotización Comprobante de Pago Base de Datos de Ventas Documento de Pedido del Cliente	Cliente Gerente General Jefe de Logística Jefe de Producción

(Continúa en la siguiente página)

		Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

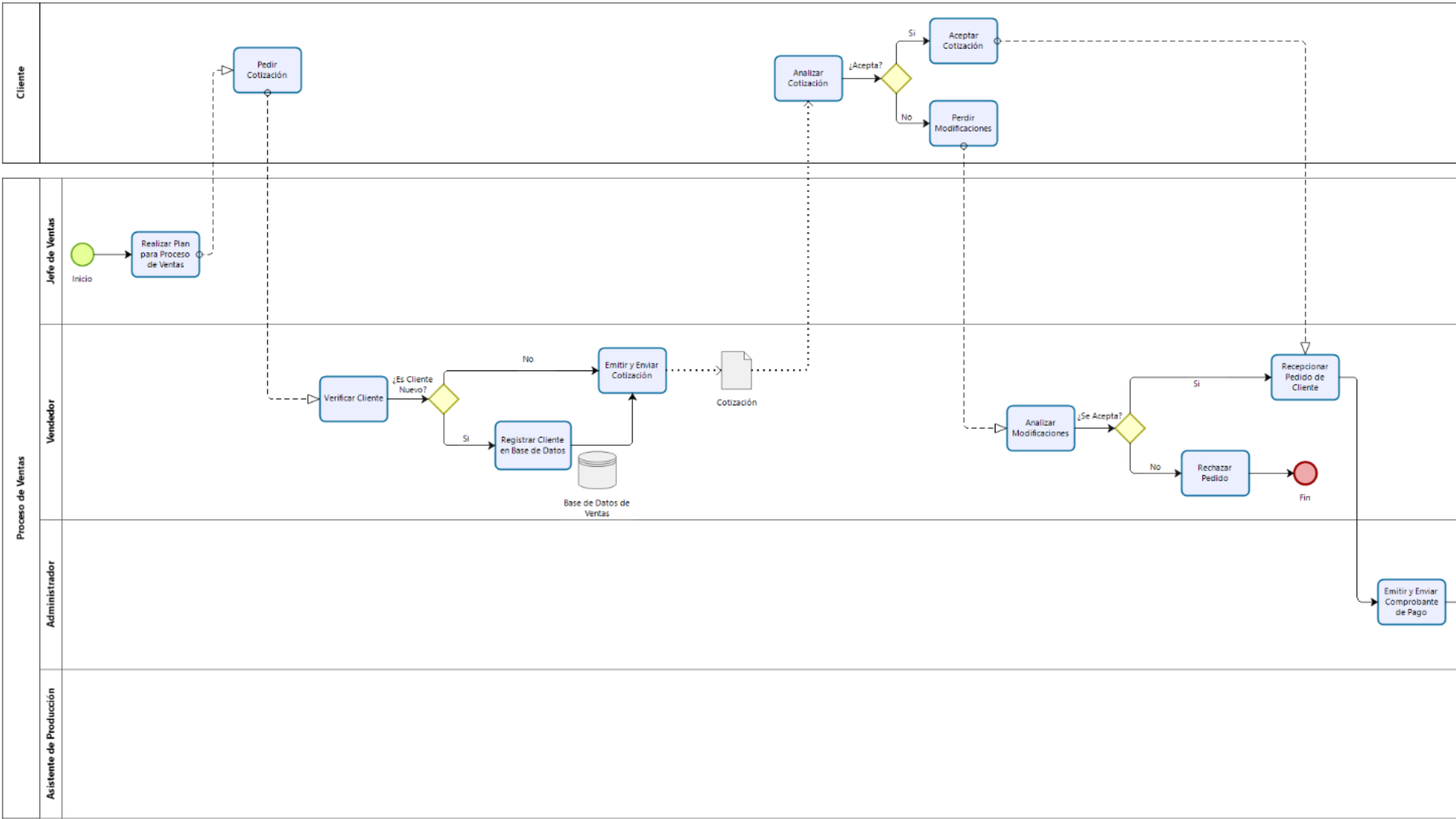
Fuente: Elaboración Propia



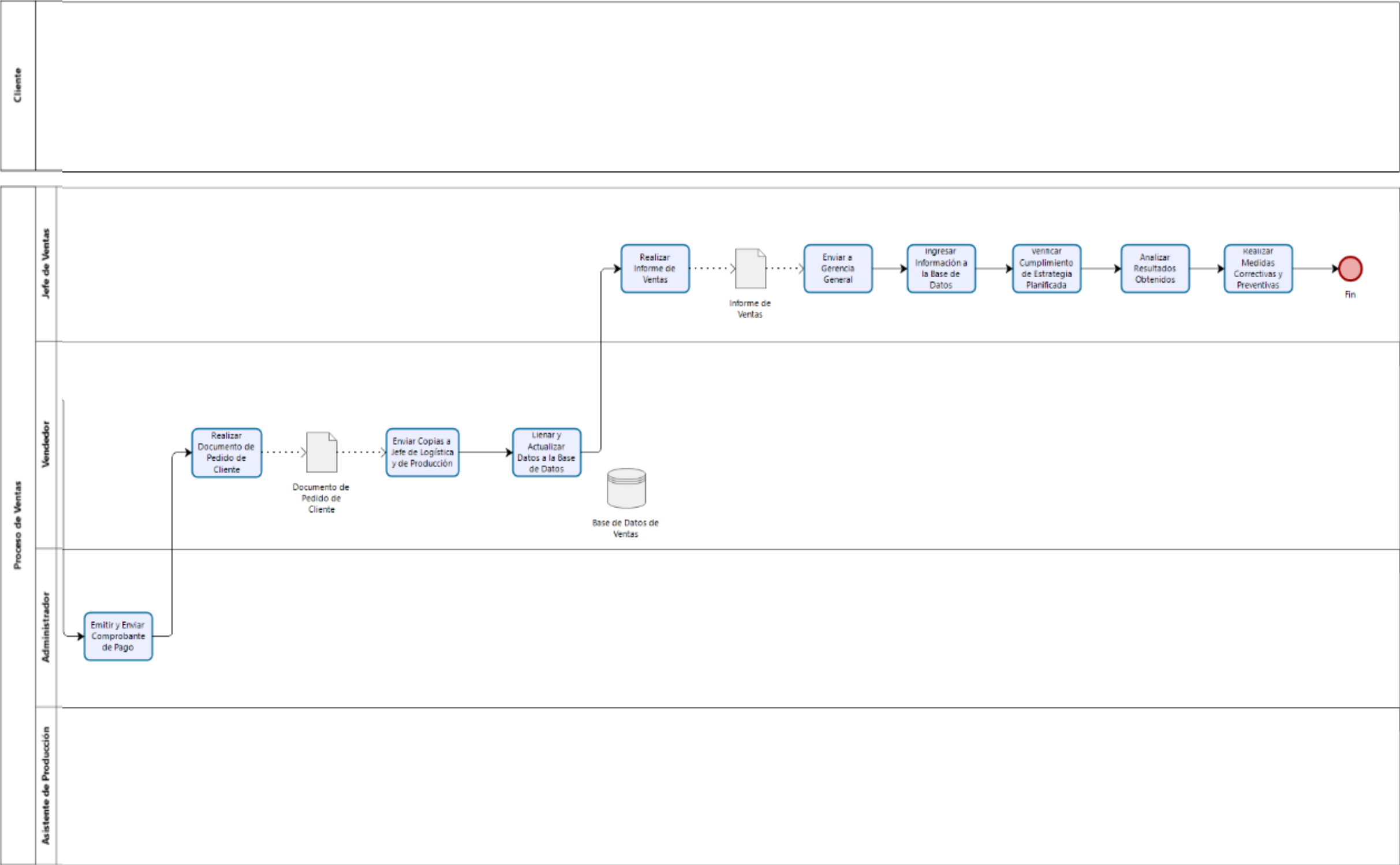
• **Flujograma del Proceso de Venta**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 22
Flujograma del Proceso de Venta



(Continúa en la siguiente página)



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.8. Caracterización del Proceso de Atención al Cliente Post Venta.

Tabla 23

Caracterización del Proceso de Atención al Cliente Post Venta

Nombre del Proceso	Atención al Cliente Post - Venta			
Objetivo del Proceso	Realizar una buena atención al cliente luego de la Venta realizada			
Responsable	Jefe de Ventas			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Ventas			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Cliente	Devolución del Pedido	Planear: Realizar un plan para realizar una buena atención al cliente post venta. Hacer: Contactar con cliente Llenar formulario de satisfacción y quejas. Llenar y actualizar datos a la Base de Datos Inspeccionar caso. Comunicar cliente. Realizar reporte de devolución de dinero o de reenvío (1 copia). Enviar a contador, jefe de logística y jefe de producción. Modificar venta de la base de datos Realizar informe de post ventas para jefe de ventas Enviar Informe a jefe de ventas Preparar Promociones para Clientes Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión.	Formulario de Satisfacción y Quejas Informe de Post Venta Base de Datos de Post-Venta Reporte de Devolución o Reenvío	Cliente Jefe de Ventas Jefe de Logística Jefe de Producción Contador Gerente General

(Continúa en la siguiente página)

		Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	--	--	--

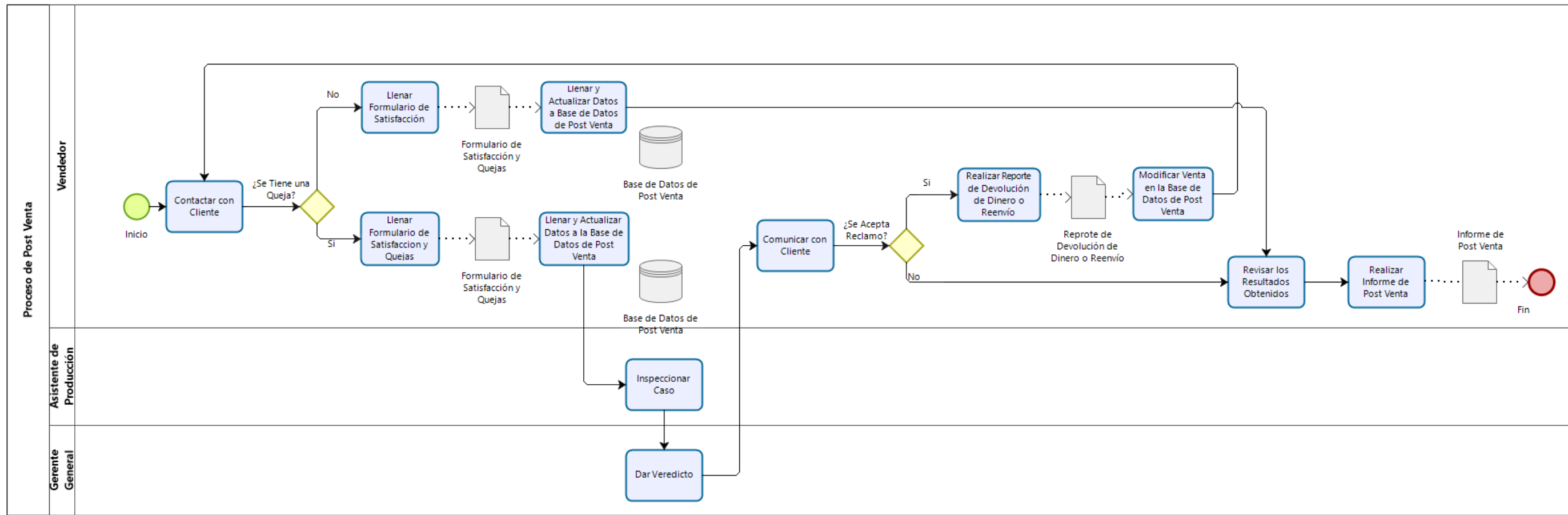
Fuente: Elaboración Propia



• **Flujograma del Proceso de Atención al Cliente Post Venta**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 23
Flujograma del Proceso de Atención al Cliente Post Venta



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.9. Caracterización del Proceso de Ruedas de Negocio.

Tabla 24

Caracterización del Proceso de Ruedas de Negocio

Nombre del Proceso	Ruedas de Negocio			
Objetivo del Proceso	Realizar un Eficiente Proceso de Participación de Ruedas de negocio			
Responsable	Jefe de Ventas			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Ventas			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Páginas de Ruedas de negocio	Información sobre las Ruedas de Negocio	Planear: Realizar un plan para el proceso de participación de ruedas de negocio Hacer: Revisar próximas ruedas de negocio a llevarse a cabo. Seleccionar e inscribirse a rueda de negocio. Realizar presupuesto de los gastos que se incurrirán. Enviar a Administración. Aprobar presupuesto con/sin ajustes. Mandar citas con clientes interesado. Preparar la exposición. Exponer. Realizar informe para Gerencia General Enviar Informe a Gerencia General. Llenar y actualizar datos obtenidos en la Base de Datos. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión.	Presupuesto para Rueda de Negocio Ficha de Inscripción Informe de Ruedas de Negocio Base de Datos Ruedas de Negocio	Administración Gerencia General Organizador de la Rueda de Negocio

(Continúa en la siguiente página)

		Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

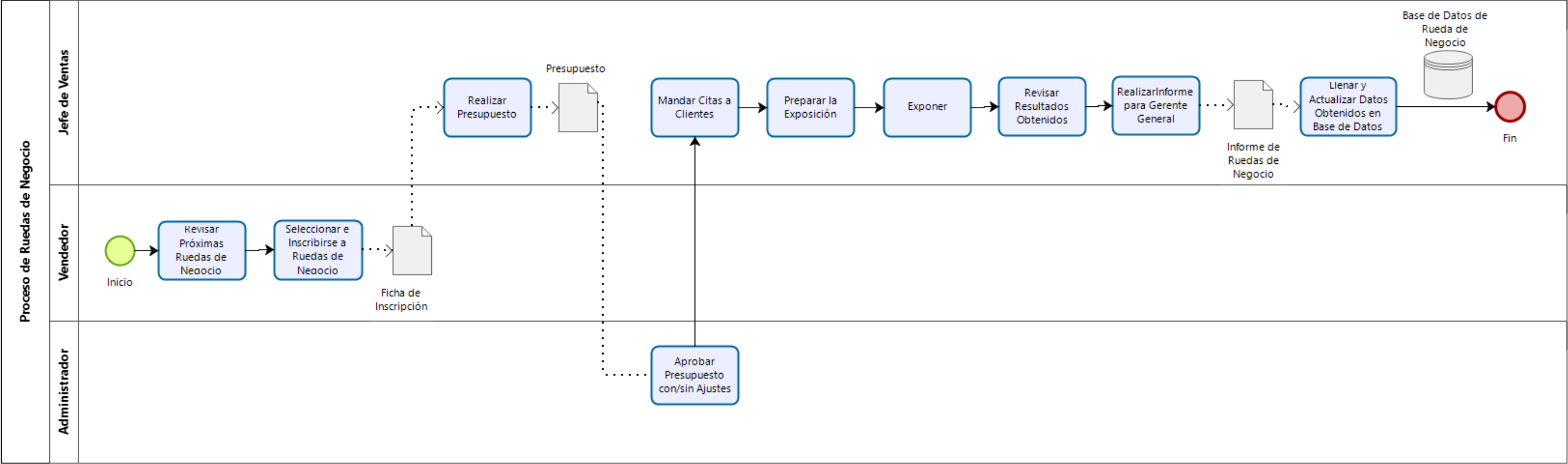
Fuente: Elaboración Propia



• **Flujograma del Proceso de Ruedas de Negocio**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 24
Flujograma del Proceso de Ruedas de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.10. Caracterización del Proceso de Administración de la Página Web.

Tabla 25

Caracterización del Proceso de Administración de la Página Web

Nombre del Proceso	Administración de la Página Web			
Objetivo del Proceso	Realizar un Eficiente Proceso de Administración de la Pagina Web			
Responsable	Vendedor			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Jefe de Ventas			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Posibles Clientes	Preguntas sobre los productos	Planear: Realizar un plan para el proceso de administración de la página web. Hacer: Contactar con clientes interesados. Preparar anuncios y catálogos para redes sociales y páginas web. Publicar anuncios y catálogos. Realizar informe de Página Web Enviar informe a Jefe de Ventas Llenar y actualizar datos obtenidos en base de datos de marketing. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.	Mensajes Informe de Página Web Base de Datos de Marketing	Posibles Clientes Jefe de Ventas

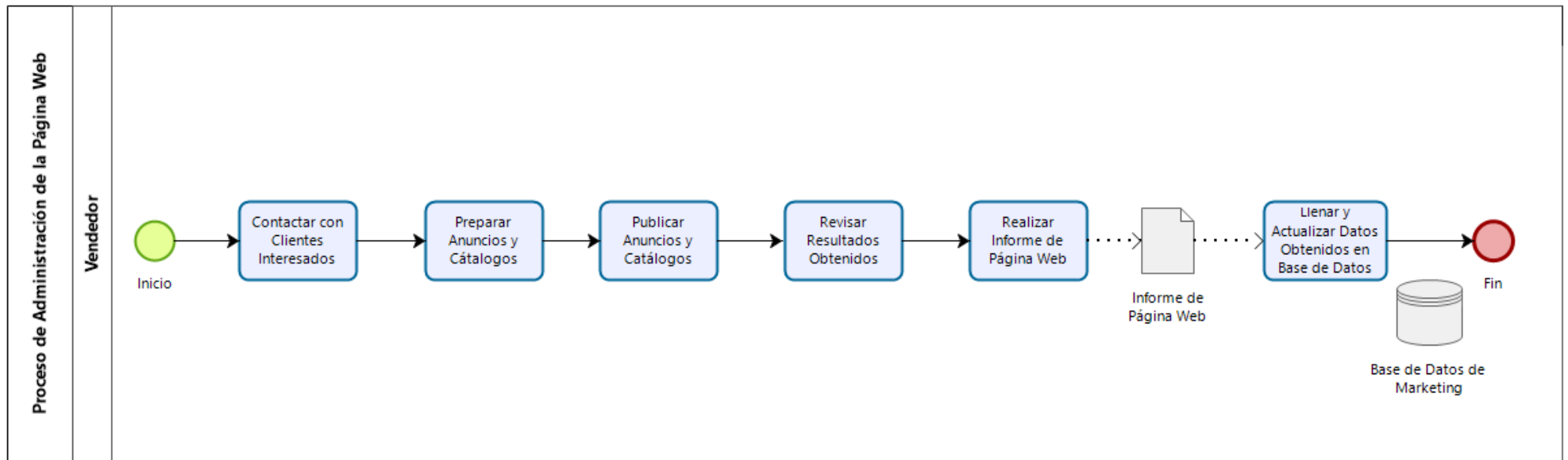
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Administración de la Página Web**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 25

Flujograma del Proceso de Administración de la Página Web



4.1.3.11. Caracterización del Proceso de Selección y Contratación del Personal.

Tabla 26

Caracterización del Proceso de Selección y Contratación del Personal

Nombre del Proceso	Selección del Proceso de Selección y Contratación del Personal			
Objetivo del Proceso	Realizar un Eficiente Proceso de Selección y Contratación del Personal			
Responsable	Administradora			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administradora			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Gerenta General Posibles Trabajadores	Documento para contratar personal CV's	Planear: Realizar un plan para el proceso de Selección y Contratación del Personal Hacer: Realizar perfiles de los puestos a contratar. Publicar perfiles de puestos de trabajo. Recibir Cv's Quitar publicación de puestos de trabajo Seleccionar posibles trabajadores. Realizar correo electrónico para entrevista Enviar correo a posibles trabajadores. Preparar preguntas para la entrevista. Realizar entrevista. Seleccionar a los candidatos. Redactar correo electrónico para cita de contratación. Realizar Contrato. Contratar Almacenar contratos firmados	Perfiles de Puestos de Trabajo Correo Electrónico de Entrevista Correo Electrónico de Cita Contratación Contrato	Candidatos

(Continúa en la siguiente página)

		Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

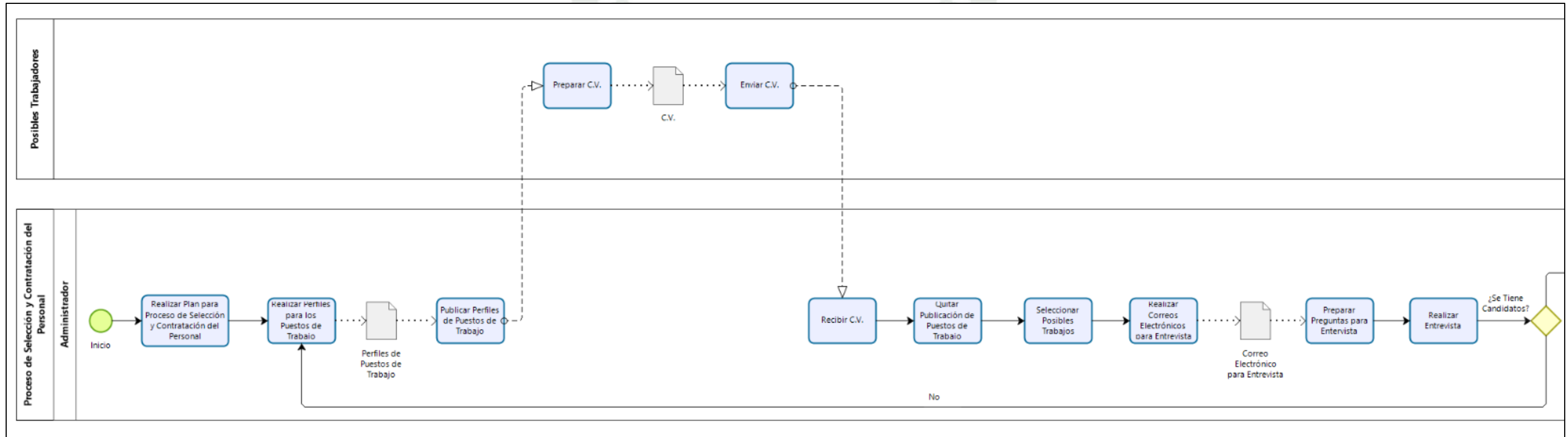


• **Flujograma del Proceso de Selección y Contratación de Personal**

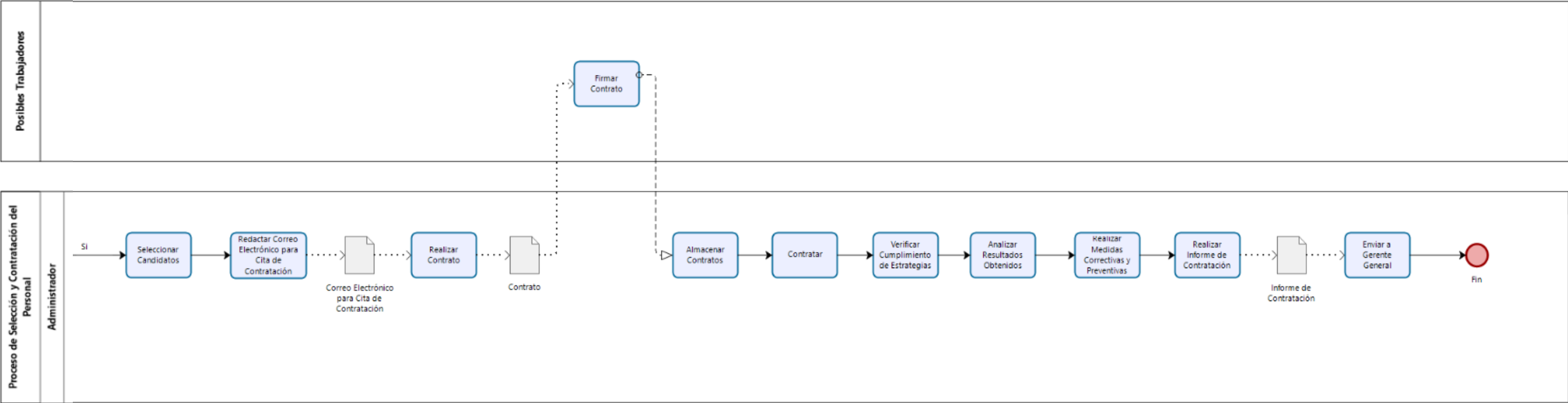
A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 26

Flujograma del Proceso de Selección y Contratación de Personal



(Continúa en la siguiente página)



Fuente: Elaboración Propia



4.1.3.12. Caracterización del Proceso de Control de Personal.

Tabla 27

Caracterización del Proceso de Control de Personal

Nombre del Proceso	Control del Personal			
Objetivo del Proceso	Controlar el trabajado de cada uno de los colaboradores, así como la asistencia a sus labores			
Responsable	Administrador			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administrador			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Producción	Control de Prendas Trabajadas	Planear: Planear el control de trabajo y asistencia de los colaboradores. Hacer: Realizar control de entrada de trabajadores. Anotar ausencias de trabajadores. Validar plan de horas extras para trabajadores Supervisar actividades de trabajadores. Llenar control de actividades supervisadas. Realizar control de salida de trabajadores. Llenar y actualizar datos obtenidos a base de datos de planilla. Realizar informe de control de personal para gerente general. Enviar informe a gerente general.	Base de Datos de Planilla Formato de Asistencia Informe de Control de Asistencia Formato de Ausencias Control de Actividades Supervisadas	Gerente General

(Continúa en la siguiente página)

		Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

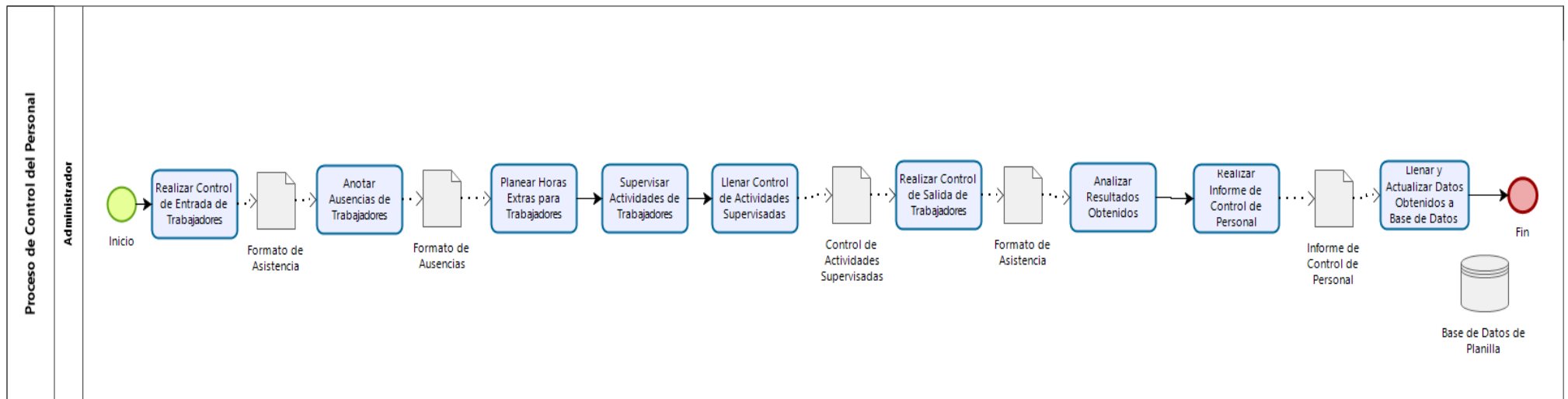


- **Flujograma del Proceso de Control del Personal**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 27

Flujograma del Proceso de Control del Personal



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.13. Caracterización del Proceso de Capacitación.

Tabla 28

Caracterización del Proceso de Capacitación

Nombre del Proceso	Capacitación			
Objetivo del Proceso	Realizar un Óptimo Proceso de Capacitación			
Responsable	Administrador			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administrador			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Ventas	Informe de Ventas	Planear: Planear el proceso de capacitación Hacer: Recibir informes de los jefes de todas las áreas de trabajo. Identificar problemas que serán resueltos con capacitación. Seleccionar capacitaciones prioritarias.	Documento de Programa de Capacitación	Gerente General
Jefe de Logística	Informe de Logística	Elegir personal interno capacitado	Informe de Capacitación	
Jefe de Producción	Informe de Producción	Buscar proveedores para capacitación.	Base de Datos de Capacitación	
Proveedores de Capacitación	Informe de Administración	Pedir cotizaciones.		
	Cotizaciones	Seleccionar posible proveedor.		
	Cotizaciones modificadas	Hacer contrato con proveedor.		
		Realizar documento de capacitación.		
		Ejecutar programa de capacitación.		
		Llenar y actualizar datos obtenidos a base de datos de capacitación.		
		Realizar informe de capacitación para gerente general.		
		Enviar informe a gerente general.		

(Continúa en la siguiente página)

		Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

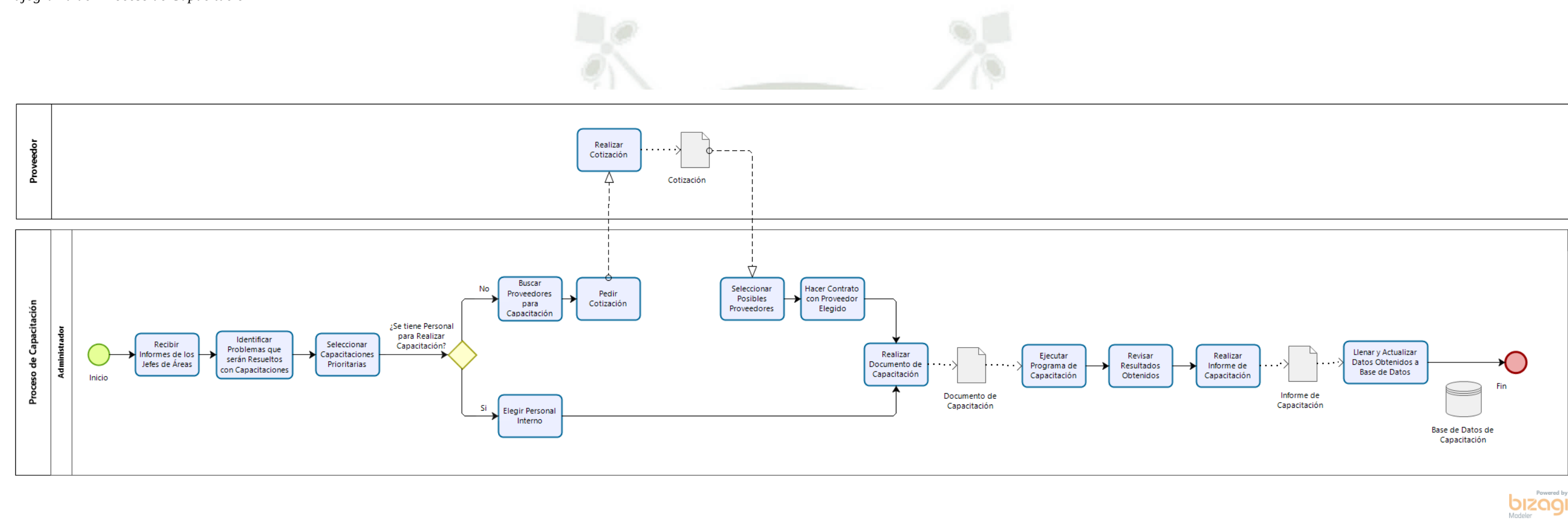
Fuente: Elaboración Propia



• **Flujograma del Proceso de Capacitación**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 28
Flujograma del Proceso de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.14. Caracterización del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal.

Tabla 29

Caracterización del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal

Nombre del Proceso	Control de Accidente e Incidentes del Personal			
Objetivo del Proceso	Realizar un Correcto Control de Accidentes e Incidentes del Personal			
Responsable	Administrador			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administrador			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Jefe de Ventas Jefe de Logística Jefe de Producción		Planear: Planear el control de accidentes e incidentes del personal.		
		Hacer: Recibir informes de los jefes de todas las áreas de trabajo.		
		Analizar accidentes e incidentes encontrados.		
	Informe de Ventas	Analizar soluciones anteriores.	Programa contra Accidentes e Incidentes Base de Datos de Accidentes e Incidentes. Informe de Accidentes e Incidentes	Jefe de Ventas
	Informe de Logística	Analizar soluciones nuevas propuestas.		Jefe de Producción
	Informe de Producción	Modificar soluciones anteriores.		Jefe de Logística
	Informe de Administración	Seleccionar soluciones.		Gerente General
		Realizar presupuesto para soluciones.		
		Aprobar presupuesto para soluciones.		
		Modificar presupuesto para soluciones		
		Realizar programa contra accidentes e incidentes.		
		Llenar y actualizar datos obtenidos en la Base de Datos.		
		Enviar programa a los jefes de cada área.		
		Realizar informe de accidentes e incidentes.		

(Continúa en la siguiente página)

		Enviar a Gerente General. Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	--	--	--

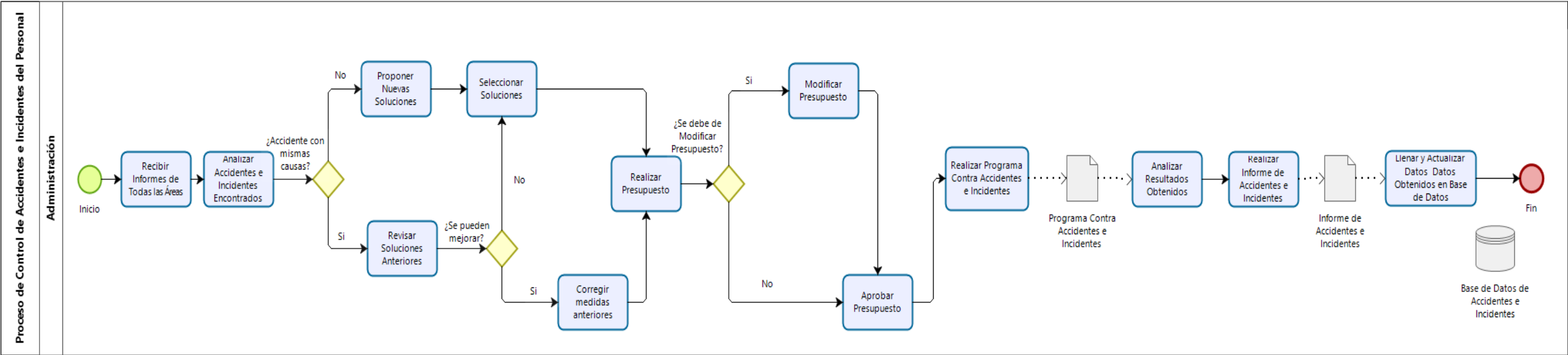
Fuente: Elaboración Propia



• **Flujograma del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 29
Flujograma del Proceso de Control de Accidentes e Incidentes del Personal



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.15. Caracterización del Proceso de Pago de Proveedores.

Tabla 30

Caracterización del Proceso de Pago de Proveedores

Nombre del Proceso	Pago de Proveedores			
Objetivo del Proceso	Realizar un Correcto Proceso de Pago de Proveedores			
Responsable	Administrador			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administrador			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Cientes
Jefe de Logística	Boletas de Pago	Planear: Planear el Proceso de Pago de Proveedores. Hacer: Recibir boletas que se deben de pagar. Pagar al contado. Programar pago. Pagar al proveedor. Realizar Registro de Caja Y Banco. Enviar a contador. Realizar un Informe de pago de proveedores. Enviar informe a gerente general. Llenar y actualizar datos obtenidos en la base de datos Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión. Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.	Libro Caja Informe de Pago de Proveedores. Base de Datos Pago a Proveedores	Contador Gerente General

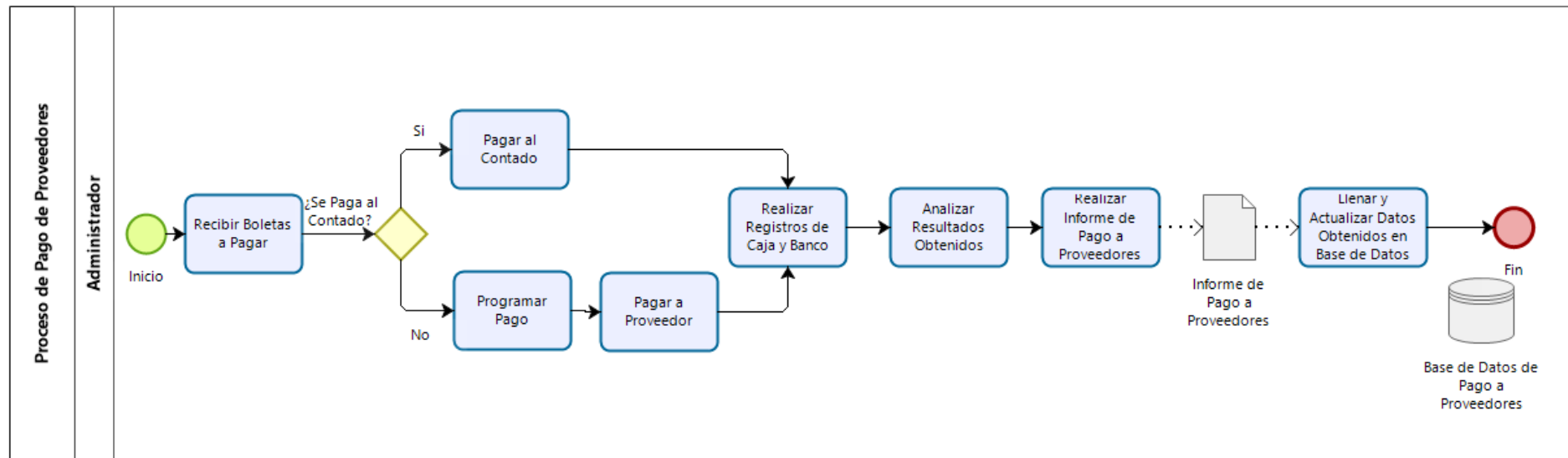
Fuente: Elaboración Propia

- **Flujograma del Proceso de Pago a Proveedores**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 30

Flujograma del Proceso de Pago a Proveedores



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.16. Caracterización del Proceso de Pago de Planilla.

Tabla 31

Caracterización del Proceso de Pago de Planilla

Nombre del Proceso	Pago de Planilla			
Objetivo del Proceso	Realizar un Correcto Proceso de Pago de Planillas			
Responsable	Administrador			
Elaborador por:	Raul Alvarez			
Revisado por:	Administrador			
Aprobado por:	Erika Muñoz			
Proveedores	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
Administrador	Base de Datos de Pago de Prendas Trabajadas	Planear: Planear el Proceso de Pago de Planilla. Hacer: Identificar si el pago es a administrativos o de producción Ver control de asistencia. Descontar por faltas. Dar bono por horas extras. Ver control de producción. Dar bono por prendas realizadas. Realizar el pago a los trabajadores. Enviar planilla a contador. Realizar informe a Gerente General. Llenar y actualizar datos obtenidos en Base de Datos de Pago a Planilla Verificar: Verificar el cumplimiento de las estrategias planificadas con indicadores de gestión. Analizar los resultados obtenidos por los indicadores de gestión.	Planilla Informe de Pago a Planilla Base de Datos Pago a Planilla	Contador Gerente General

(Continúa en la siguiente página)

		Actuar: Realizar medidas correctivas y preventivas para mejorar el desempeño del Proceso.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

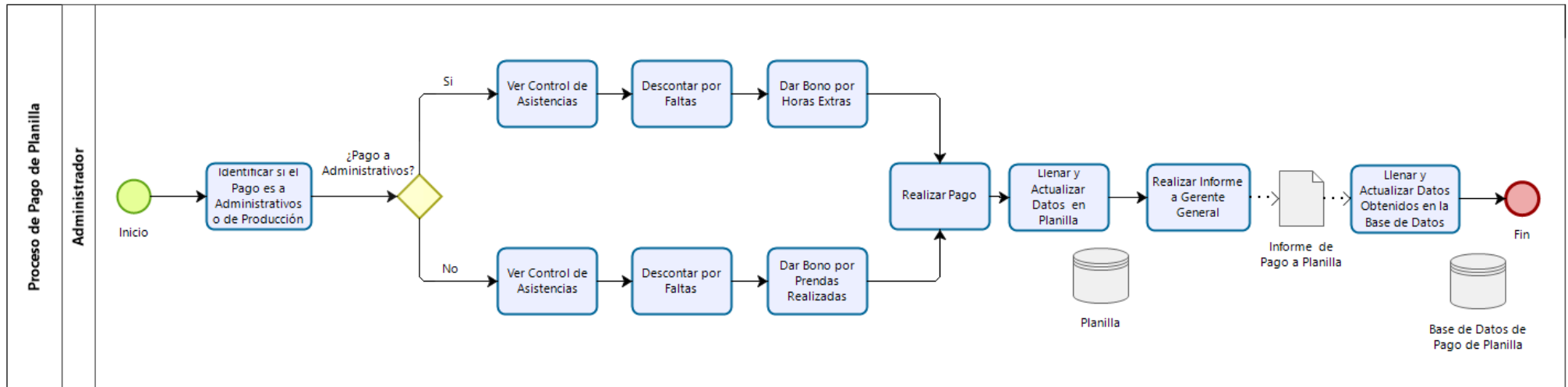


- **Flujograma del Proceso de Pago a Planilla**

A continuación, se presentará el flujograma propuesto según la caracterización que se realizó en el anterior punto.

Figura 31

Flujograma del Proceso de Pago a Planilla



Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Resumen de Actividades Propuestas para los Procesos Administrativos

Tabla 32

Resumen de Actividades Propuestas para los Procesos Administrativos

Puesto de trabajo	No Conformidad Identificada	Actividades Propuestas	Justificación
Gerente General	Generación de tiempos de espera entre las distintas actividades de los procesos a causa del sistema burocrático, en el que Gerencia General toma todas las decisiones y no existe delegación de responsabilidades.	Responder a Cotización Emitir y enviar Boleta o Factura Aprobar Presupuesto con/sin Ajustes Realizar Registros de Caja y Banco Enviar a Contador Realizar Pago a Trabajadores Enviar Planilla a Contador	Se sugiere que el Administrador pueda ejecutar las actividades descritas, ya que, en la actualidad estas actividades son realizadas por Gerencia General, lo que generará que se tomen decisiones rápidas, agilizando las actividades entre los distintos procesos de la Empresa.
	Tiempos de espera para la inscripción y selección de Ruedas de Negocio, debido a un sistema burocrático, en el que Gerencia General toma la decisión de las Ruedas en las que se participarán no hay una delegación de responsabilidad.	Seleccionar e Inscribirse a la Rueda de Negocio.	Se sugiere que la actividad mencionada en el punto anterior que es llevada a cabo por Gerencia General sea responsabilidad del Vendedor, en la cual el Vendedor busque y seleccione las Ruedas de Negocio en las que se podrían participar, únicamente solicitando la aprobación de Administración.
Jefe de Logística	Incumplimiento del plazo de entrega de materia prima, ya que en reiteradas oportunidades, el proveedor ha incumplido con los plazos de entrega establecidos; lo cual genera retrasos en la producción, debido que la empresa trabaja bajo pedidos, cuando se retrasa la producción, los operarios cuentan con tiempos ociosos debido a la espera, lo que incurre en el pago de horas extras para cumplir con el pedido del cliente; así mismo, en estos casos, los pedidos se entregan fuera del plazo establecido, esto genera insatisfacción en los clientes, e incluso la posibilidad de que se presente un reclamo, incurriendo en la posible pérdida del cliente y por tanto pérdidas económicas. Debido a estos problemas, se genera carga laboral al área de post venta, debido a que post venta debe realizar el protocolo de disculpas al cliente, así como brindar una solución a la problemática.	Confirmar Pedido Buscar Posibles Proveedores en la Base de Datos Seleccionar Posibles Proveedores Introducir Información de Nuevos Proveedores en la Base de Datos Seleccionar Proveedor para el Pedido Enviar Cotización a Administración para Aprobación. Llegar a un Acuerdo con Proveedor Investigar Proveedores Potenciales Llenar Formato de Proveedor	Se propone implementar actividades adicionales al puesto del Jefe de Logística detalladas en la columna de “actividades propuestas”, estas permitirán eliminar las no conformidades mencionadas, promoviendo la continuidad del proceso de producción, sin paradas que ocasionen tiempos ociosos; además, se eliminarán las horas extras y el pedido se podrá entregar a tiempo. Por último, se eliminará actividades innecesarias al proceso de post venta ya que post venta no deberá solucionar este tipo de problemas con el cliente.
		Llenar y Actualizar Datos en Base de Datos de Rendimiento de Proveedores	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el rendimiento de los proveedores, con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento del Proveedor que se tienen a lo largo de los períodos de trabajo; brindando una mayor facilidad y actualización de estos datos. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el rendimiento de proveedores y con todo ello tomar decisiones.
		Realizar Informe de Rendimiento de Proveedores para Gerencia General	La redacción de un informe detallado sobre el rendimiento de los proveedores, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se tiene o no repetitivas entregas a destiempo, mediante lo cual, Gerencia General podrá tomar la decisión de aplicar una sanción o seleccionar un nuevo proveedor.
		Enviar Informe para Gerencia General	
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en la Base de Datos de Cliente	Se implementará una base de datos, la cual permitirá verificar el estado de los envíos de pedidos a los clientes, con la finalidad de analizar e identificar incumplimientos en las entregas. La existencia de una base de datos, permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el rendimiento que se tiene en el envío a tiempo de los pedidos a los clientes.
		Realizar Informe de Envío de Pedido	Con la base de datos de clientes, se realizará un análisis de los envíos a destiempo, identificando si este retraso se dio por los encargados de la entrega Courier o si fue por retrasos en los procesos internos, con lo cual la Gerencia General, podrá tomar acciones correctivas, en cada uno de las casuísticas mencionadas.
		Enviar Informe a Gerente General	
	Existen entregas de paquetes a clientes, fuera del plazo establecido. Normalmente estas entregas se dan por dos motivos, el primero es que el Courier que realiza el envío, tiene problemas en su cadena logística y termina entregando el pedido fuera del plazo pactado, y el segundo motivo es por causas internas del proceso, como es la entrega de materia prima, el embalaje y rótulo de pedidos, entre otros.		

(Continúa en la siguiente página)

Asistente de Logística	Se observa pérdidas de materiales e insumos. Esta no conformidad se debe a que los materiales e insumos no son entregados al Asistente de Logística para ser guardados, lo cual provoca que se incurra en la compra de más insumos o nuevas herramientas, generando pérdidas económicas. Asimismo, no se revisa el estado actual de las herramientas, ni se les realiza mantenimiento, lo que provoca que éstas fallen en cualquier momento del proceso productivo, generando pérdidas de tiempo; lo que provoca tiempos ociosos y retrasa la producción, por lo cual se debe de optar por horas extras para cumplir con el pedido a tiempo.	Realizar Control de Inventario	Mediante un control de inventario, se verificará el ingreso y salida de insumos e herramientas, así mismo se revisará el estado en el que se devuelven las herramientas, a fin de prevenir fallas y su posterior deterioro, esto permitirá hacer un uso adecuado de las herramientas, aprovechando al máximo el tiempo de vida útil, y se eliminarán retrasos en los procesos.
		Comunicar a Jefe de Producción por falta de M.P o herramientas.	
		Llenar y Actualizar Datos de M.P. a la Base de Datos de Inventarios	
		Llenar y Actualizar Datos de P.T. a la Base de Datos de Inventarios	
		Realizar Informe Final de Inventarios	
	Se ha identificado la contabilización errada de horas extras e inasistencias, esto debido a que no se realiza un control del personal en la marcación de la entrada y salida. Como consecuencia, se realiza mal el pago a los trabajadores, incurriendo en pérdidas económicas y en la realización de actividades para la rectificación de estos mismos, dando un mayor trabajo al Administrador, provocando tiempos improductivos. Si este problema es detectado después del pago de planillas, contabilidad deberá también realizar la rectificación correspondiente.	Enviar al Jefe de Logística Informe de Inventarios.	Se implementará una base de datos, la cual permitirá verificar las entradas y salidas de la materia prima y productos terminados del proceso productivo; así como la obsolescencia de herramientas y pérdida de materiales, con ello se llevará a cabo un adecuado control dentro de almacén. La existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado de inventarios, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se han perdido materiales, herramientas, insumos o productos terminados; así como la obsolescencia o caducidad de estos, con lo cual Gerencia General podrá tomar la decisión de una sanción a los involucrados o de aprobación de compra de nuevos insumos o herramientas.
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos a Base de Datos de Planilla	
		Realizar Informe de Pago a Planilla a Trabajadores	
		Enviar Informe a Gerente General	
		Realizar Informe de Control de Personal para Gerente General	
		Enviar Informe a Gerente General	

(Continúa en la siguiente página)

Administrador	Incumplimiento de responsabilidades y funciones asignadas, por parte del personal administrativo, lo cual provoca demoras entre las actividades, no conformidades y disminución de la productividad.	Identificar Problemas a Resolver con Capacitaciones	Se busca que los trabajadores cumplan con las actividades que se les exigen, tal y como la Gerente General ha estipulado que se desarrollen, lo cual con un programa de capacitaciones se podrá lograr dicho objetivo, eliminando tiempos ociosos y mejorando la productividad. Así mismo según Conexión ESAN (2021) la capacitación debe de ser un proceso continuo porque la tecnología, la realidad y el conocimiento están en continuo cambio y desarrollo. Al tener al componente humano capacitado la empresa podrá generar competitividad y productividad, caso contrario, lo estará perdiendo.
		Seleccionar Capacitaciones Prioritarias	
		Realizar Programa de Capacitación	
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos a Base de Datos de Capacitación	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar la productividad de los trabajadores, posterior a las capacitaciones brindadas; así se verificará la cantidad de capacitaciones realizadas en todos los ámbitos de la empresa y también se podrá comparar respecto a la meta que se ha propuesto. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en el análisis e informe sobre las capacitaciones. La redacción de un informe detallado sobre el programa de capacitación, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se está realizando las capacitaciones planeadas para el año actual de manera correcta, así como también se podrá verificar si dichas capacitaciones mejorarán el rendimiento de los trabajadores, y con estos resultados la Gerencia General podrá tomar la decisión correctiva correspondiente, ya sea una sanción a los involucrados o en último caso de despido de estos.
		Realizar Informe de Capacitación	
		Enviar Informe a Gerente General	
	Se han producido accidentes tales como quemaduras leves o cortes dentro de la planta, esto debido al desconocimiento de los trabajadores respecto al uso adecuado de los EPP, así como el desconocimiento de las buenas prácticas para la elaboración de las prendas. Cabe mencionar que cuando un trabajador sufre un accidente, se realizada la parada de operaciones, lo que provoca demoras. Así mismo, cuando el trabajado ha contado con descanso médico, se ha generado el retraso de la producción. De igual forma, la empresa realiza de 1 a 2 capacitaciones máximas al año, y estas son realizadas mediante una breve charla, por lo cual no realiza el mínimo de 4 capacitaciones que son requeridas según la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, Perú.	Analizar Accidentes e Incidentes Encontrados	Con la implementación de un programa contra Accidentes e Incidentes se podrá identificar correctamente los factores de riesgo y las capacitaciones necesarias para mitigarlos, dentro de los cuales está incluido el uso correcto de los EPP, lo cual ayudará a disminuir los accidentes e incidentes dentro de la empresa; así mismo, los operarios podrán laborar continuamente sin generar gastos por pagos médicos.
		Realizar Programa contra Accidentes e Incidentes	
		Enviar Programa a los Jefes de Cada Área	
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en la Base de Datos contra Accidentes e Incidentes	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar y cuantificar la cantidad de accidentes e incidentes que se tienen a lo largo de un período, así mismo se podrá determinar la cantidad de capacitaciones que se debe hacer durante el año. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el programa contra accidentes e incidentes. La redacción de un informe detallado sobre el programa contra accidentes e incidentes, permitirá demostrar mediante indicadores cuantitativos, la cantidad de accidentes, incidentes y el número de capacitaciones realizadas; además permitirá clasificar las causas de los ítems mencionados anteriormente, tales como: infraestructura, falta de mantenimiento de maquinaria o por causas del trabajador. Mediante este resultado la Gerencia General podrá realizar la toma de decisiones para implementar medidas que permitan cuidar de la vida de los colaboradores, evitando pérdidas humanas, materiales o económicas.
		Realizar Informe de Accidentes e Incidentes	
		Enviar a Gerente General	
	Pagos a proveedores fuera del plazo establecido.	Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en la Base de Datos de Pago de Proveedores	Se implementará una base de datos, la cual permitirá programar las fechas de pago y documentar los pagos a proveedores, con el fin de llevar un adecuado control de los pagos realizados. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado sobre el pago a los proveedores, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se ha o no realizado en la fecha establecida el pago correspondiente, así como las causas de este; mediante este procedimiento la gerente general podrá realizar una adecuada toma de decisiones para mitigar los problemas encontrados y así evitar pérdidas económicas.
		Realizar Informe de Pago de Proveedores	
		Enviar Informe a Gerente General	

(Continúa en la siguiente página)

Jefe de Producción	Dentro del proceso de producción se han elaborado prendas fuera del plazo correspondiente, esto se da debido a las paradas de planta por distintas causas como: El mal funcionamiento de maquinarias o herramientas debido a la falta de mantenimiento, lo que genera que los trabajadores descontinúen sus actividades, generando tiempo ocioso. Se observa que la maquinaria se encuentra prendida durante toda la jornada laboral a pesar de no ser utilizadas, lo que incrementa los gastos en electricidad y agua, generando pérdidas económicas.	Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en Base de Datos de Producción	Se implementará una base de datos, la cual cuantificará la cantidad de veces en que se ha culminado en el tiempo establecido los pedidos de clientes, así como las causas de no haberse podido cumplir con el objetivo trazado. Asimismo, se analizarán los gastos incurridos tanto en agua como en electricidad; con la finalidad de llevar un adecuado control del proceso de producción; a su vez, se comunicará de forma diaria, que los equipos y máquinas que no sean utilizados, deberán encontrarse apagados. Se sugiere así mismo implementar un plan de mantenimiento para la maquinaria, al cual se le pueda hacer seguimiento con reportes e indicadores, Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado sobre el rendimiento del proceso productivo, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se ha o no culminado en las fechas establecidas los pedidos, así como las causas de haber sido así por otro lado también se tendrá el rendimiento del trabajador y el gasto de agua y electricidad, con lo cual la Gerencia General podrá tomar la decisión de sanciones económicas, despidos o alguna solución correctiva, para evitar pérdida.
		Realizar Informe de Producción	
Asistente de Producción	Pago de horas extras debido al incumplimiento de la producción dentro del horario laboral. Es recurrente dentro de la Empresa, que se requiera la utilización de horas extras para culminar con los pedidos de los clientes, esto provocado por las paradas de plantas o problemas relacionados a otros procesos como la falta de comunicación o programación de pedidos.	Enviar Informe a Gerente General	Con la implementación de un Plan de Producción se podrá observar el avance del pedido en determinado período de tiempo, así mismo, identificar si es necesario asignar horas extras o contrataciones temporales para poder cumplir con el pedido en el plazo establecido con el cliente. De esta manera se evitará incurrir en pérdidas económicas por una mala decisión.
		Elaborar Plan de Producción.	
		Analizar y elaborar el requerimiento de horas extras.	
		Enviar a Administración requerimiento de horas extras.	
Jefe de Ventas	El cliente muestra insatisfacción respecto al servicio brindando, ya sea por la atención del servicio de post venta o el de tiempo de entrega.	Revisar la aprobación de horas extras y programar trabajo para el día siguiente.	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el nivel de satisfacción de clientes en cuanto a los pedidos realizados, de forma que se pueda realizar un seguimiento continuo. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado sobre el nivel de ventas, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si el nivel de ventas que se estipulado se está cumpliendo, con lo cual la gerente general podrá realizar una adecuada toma de decisiones para llegar a los objetivos de ventas planteados.
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en la Base de Datos de Ventas	
	Actualmente se asigna una misma cantidad de presupuesto para cada rueda de negocio que se realiza, el cual se incumple debido a que no todas las ruedas de negocios son iguales, estas dependerán de la entidad que las regula, costo de inscripción, días de actividades y colaboradores participantes.	Realizar Informe de Ventas a la Gerencia General	Con la realización de un presupuesto para cada tipo de ruedas de negocios, se preverán los gastos en los cuales se van a incurrir, generando un presupuesto que pueda cubrir con todos los costos, evitando solicitar presupuesto adicional. Así mismo, el libro “Presupuestos para empresas de manufactura” del autor Mendoza C. (2004, págs. 8-10) nos dice que el presupuesto es una herramienta importante de planeación y control que permite analizar el comportamiento de las variables en relación con las funciones administrativas y financieras de la empresa; permitiendo así tener con claridad las metas sobre ingresos, costos y gastos que debe de cumplir cada departamento de la empresa.
		Realizar Presupuesto	
		Enviar a Administración Presupuesto	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el uso correcto del presupuesto asignado, así como la cantidad de nuevos clientes captados mediante la rueda de negocio, con la finalidad de analizar si las ruedas de negocios traen resultados positivos para la Empresa. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado sobre el presupuesto, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se ha usado correctamente el presupuesto y si con este se ha logrado captar nuevos clientes (ventas), con lo cual la Gerencia General podrá realizar decidir si se debe incrementar las participaciones en ruedas de negocios.
		Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en la Base de Datos de Presupuesto	
		Realizar Informe sobre Presupuestos para Gerencia General	
		Enviar Informe a Gerencia General	

(Continúa en la siguiente página)

Vendedor	Distorsión del pedido del cliente entre los distintos procesos de ventas, logística y producción, ya que la comunicación es de manera verbal, lo que genera que la comunicación no sea clara, y no se agenden los pedidos correctamente. Como consecuencia se ha tenido errores entre la cantidad solicitada de prendas, teniendo al final del proceso más o menos unidades de las requeridas, incluso fuera del plazo establecido.	Realizar Documento de Pedido de Cliente	Es necesario tener documentada y guardada la información detallada de los pedidos que los clientes han realizado, ya que así se evitará una mala comunicación entre los distintos procesos y así mismo se evitará la adquisición de más o menos materiales necesarios, eliminando así tiempos no productivos y pérdidas económicas.
		Enviar Copias de Documento a Jefe de Logística y de Producción	
	El cliente muestra insatisfacción respecto al servicio brindando, ya sea en el servicio de post venta o en el tiempo de entrega.	Llenar Formulario de Satisfacción y Quejas	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el nivel de satisfacción del cliente con cada pedido realizado, así como los inconvenientes que tuvo con el servicio brindado. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios.
		Llenar y actualizar Datos a la Base de Datos de Post-Venta	
		Enviar datos de devolución a Contador, Jefe de Logística y Jefe de Producción	Es necesario tener un proceso de devolución, el cual ayudará a que el tiempo de respuesta y de solución al problema sea eficiente y rápido, logrando así evitar pérdidas económicas por desconocimiento del proceso a realizar.
		Modificar Venta en Base de Datos	
		Realizar Informe de Post Venta para Jefe de Ventas	La redacción de un informe detallado sobre el nivel de satisfacción del cliente, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si el servicio dado es o no el óptimo para el cliente, con lo cual la Gerencia General podrá realizar la toma de decisiones para mejorar el servicio brindado al cliente o mitigar los problemas encontrados.
		Enviar Informe de Post Venta	
	Se tiene información desactualizada en páginas web, Facebook e Instagram, brindando productos desactualizados para diversas las temporadas.	Llenar y Actualizar Datos Obtenidos en Base de Datos de Marketing	Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el rendimiento e impacto que han tenido las campañas de marketing por medio de páginas web y las redes sociales. Se realizará un control para la actualización de los productos de acuerdo a la novedades y temporada que corresponda. Además, la existencia de una base de datos permitirá reducir el tiempo empleado en realizar el análisis e informe sobre el control de inventarios. La redacción de un informe detallado sobre las campañas de marketing realizadas en páginas web, Facebook e Instagram, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se ha logrado obtener el impacto que se pretendía y si con este se ha logrado realmente la captación de nuevos clientes (ventas) y con lo cual Gerencia General podrá realizar la toma de decisiones, sobre qué redes sociales utilizar.
		Realizar Informe de Página Web	
		Enviar Informe a Jefe de Ventas	

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Diagrama de Actividades Propuestos

A continuación, se presentará los nuevos D.A.P. con las nuevas actividades propuestas mencionadas en el punto 4.2., para identificar el impacto que generarán las actividades propuestas.

4.2.1. Diagrama de Actividades Propuesto de Post Venta

Tabla 33

Diagrama de Actividades Propuesto de Post Venta

Diagrama de Actividades Propuesto de Post Venta									
Diagrama N°: 07			Nro de Hojas: 01			Resumen			
Objetivo: Brindar un buen servicio al Cliente			Actividad			Actual		Propuesto	
Proceso: Post Venta Método: Propuesto			Operación			68.34		103.56	
			Transporte			0		0	
			Espera			0		0	
			Inspección			94.52		94.52	
			Almacenamiento			0		0	
			Combinada			0		0	
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.			Distancia (mts)			10		10	
Trabajadores: Trabajador 1 (Asistente de Producción), Trabajador 2 (Vendedor)			Tiempo (min):			162.86		198.08	
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021			Costos (soles):			15.20		18.01	
			Mano de Obra			15.20		18.01	
Costo Total (soles):						15.20		18.01	
DESCRIPCIÓN	D (km)	T (min)	○	□	◻	⇒	D	▽	OBSERVACIONES
Contactar con Cliente		11.54	•						
Llenar Formulario de Satisfacción y Quejas		6.26	•						Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el nivel de satisfacción del cliente con cada pedido realizado
Ingresa a la Base de Datos de Post-Venta		4.62	•						
Inspeccionar Caso	10	94.52	•						
Comunicar a Cliente		2.26	•						
Realizar Reporte de Devolución/Reenvío de Producto		3.26	•						Es necesario tener un proceso de devolución, el cual ayudará a que el tiempo de respuesta y de solución al problema sea eficiente y rápido, logrando así evitar pérdidas económicas por desconocimiento del proceso a realizar
Enviar a Contador, Jefe de Logística y Jefe de Producción		2.67	•						

(Continúa en la siguiente página)

Modificar Venta en Base de Datos		4.62	•						La redacción de un informe detallado sobre el nivel de satisfacción del cliente, permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si el servicio dado es o no el óptimo para el cliente para realizar la toma de decisiones para mejorar el servicio o mitigar los problemas encontrados.
Realizar Informe de Post Venta para Jefe de Ventas		14.38	•						
Enviar Informe de Post Venta		2.67	•						
Preparar Promociones para Clientes		51.28	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso de Post Venta, el tiempo de las actividades de operaciones han aumentado en un 51.54%, lo cual se traduce en un incremento de tiempo productivo de 35.22 minutos.

4.2.2. Diagrama de Actividades Propuesto de Marketing

Tabla 34

Diagrama de Actividades Propuesto de Marketing

Diagrama de Actividades Propuesto de Marketing									
Diagrama N°: 08		Nro. de Hojas: 01			Resumen				
Objetivo: Lograr la captación de nuevos clientes		Actividad			Actual		Propuesto		
Proceso:		Operación			561.51		678.99		
Marketing		Transporte			0		0		
Método: Propuesto		Espera			360		45		
		Inspección			0		0		
		Almacenamiento			0		0		
		Combinada			0		0		
		Distancia (mts)			0		0		
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.		Tiempo (min):			921.51		723.99		
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Ventas), Trabajador 2 (Vendedor), Trabajador 3 (Administrador)		Costos (soles): Mano de Obra			112.18		80.4		
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021		Costo Total (soles):			112.18		80.4		
DESCRIPCIÓN	D (km)	T (min)	○	□	⊙	⇒	⊐	▽	OBSERVACIONES
Revisar próximas Ruedas de Negocio a llevarse a cabo		38.63	•						
Seleccionar e Inscribirse a la Rueda de Negocio		20.47	•						Se sugiere que la actividad sea responsabilidad del Vendedor, únicamente solicitando la aprobación de Administración.
Realizar Presupuesto		31.25	•						Con la realización de un presupuesto para cada tipo de ruedas de negocios, se preverán los gastos en los cuales se van a incurrir, evitando solicitar presupuesto adicional
Enviar a Administración		2.67	•						
Aprobar Presupuesto con/sin Ajustes		11.62	•						Se sugiere que el Administrador pueda ejecutar la actividad, lo que generará que se tomen decisiones rápidas, agilizando las actividades entre los distintos procesos de la Empresa.

(Continúa en la siguiente página)

Esperar por aprobación de Presupuesto por Administración		45							
Mandar Solicitud a Clientes		31.53	•						
Preparar la Exposición		176.25	•						
Exponer		148.37	•						
Realizar Informe para Gerencia General		14.38	•						La redacción de un informe detallado sobre el presupuesto permitirá demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se ha usado correctamente el presupuesto y si con este se ha logrado captar nuevos clientes (ventas)
Enviar Informe a Gerencia General		2.67	•						
Preparar Anuncios y Catálogos para Redes Sociales y Páginas Web		153.48	•						
Publicar Anuncios y Catálogos		12.75	•						
Contactar con Clientes Interesados		13.25	•						
Realizar Informe de Página Web		14.38	•						Se implementará una base de datos, la cual permitirá analizar el rendimiento e impacto que han tenido las campañas de marketing por medio de páginas web y las redes sociales La redacción de un informe detallado sobre las campañas de marketing realizadas permitirá demostrar, si se ha logrado obtener el impacto que se pretendía y si con este se ha logrado realmente la captación de nuevos clientes (ventas)
Enviar Informe a Jefe de Ventas		2.67	•						
Guardar Datos Obtenidos en Base de Datos de Marketing		4.62	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso de Marketing, el tiempo de las actividades de operaciones han aumentado en un 20.92%, disminuyendo el tiempo de espera en un 87.50%, reduciendo también el tiempo total en un 21.43%, lo cual se traduce en 117.48 minutos, 315 minutos y 197.52 minutos respectivamente.

4.2.3. Diagrama de Actividades Propuesto Operativo

Tabla 35

Diagrama de Actividades Propuesto Operativo

		Diagrama de Actividades Propuesto Operativo											
Diagrama N°: 09			Nro de Hojas: 01				Resumen						
Objetivo: Realizar la producción de prendas con la mayor eficiencia posible						Actividad		Actual		Propuesto			
Proceso: Producción de Prendas Método: Propuesto						Operación		434.1		547.8			
						Transporte		36.72		36.72			
						Espera		90		60			
						Inspección		107.34		107.34			
						Almacenamiento		0		0			
Método: Propuesto						Combinada		0		12.36			
						Distancia (mts)		15		63			
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.						Tiempo (min):		668.16		764.22			
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Producción), Trabajador 2 (Asistente de Producción)						Costos (soles): Mano de Obra		79.07		86.24			
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021						Costo Total (soles):		79.07		86.24			
DESCRIPCIÓN		D (km)	T (min)	○	□	⊙	⇒	⊐	▽	OBSERVACIONES			
Supervisión de Máquinas antes de iniciar el proceso			41.25		•								
Llevar Materia Prima a Área de Tejido		5	16.72				•						
Inspeccionar Calidad de Prendas			36.42		•								
Llenar Formato de Prendas por Trabajador			28.82	•									
Empaquetar Productos			126.35	•									
Acumular y Llevar Productos Terminados		5	13.52				•						
Llevar a almacén insumos y M.P. sobrantes		5	6.48				•						
Supervisar el Proceso de Producción		45	265.31	•									
Realizar Informe de Producción			25.00	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe que permitirá demostrar mediante indicadores cuantitativos, si se ha o no culminado en las fechas establecidas los pedidos y rendimiento de los trabajadores			
Enviar Informe a Gerente General			2.67	•									
Guardar Datos Obtenidos en Base de Datos de Producción			4.62	•									

(Continúa en la siguiente página)

Elaborar Plan de Producción para el día siguiente		46.39	•						Con la implementación de un Plan de Producción se podrá observar el avance del pedido en determinado período de tiempo, así mismo, identificar si es necesario asignar horas extras o contrataciones temporales para poder cumplir con el pedido en el plazo establecido con el cliente
Analizar y elaborar el requerimiento de horas extras y solicitar a Administración visto bueno.		32.35	•						
Enviar a Administración requerimiento de horas extras.	3	2.67	•						
Esperar aprobación de horas extras		60						•	
Revisar la aprobación de horas extras y programar trabajo para el día siguiente.		12.36				•			
Supervisar Máquinas al culminar el proceso		29.67		•					
Llenar Formato de Supervisión		13.62	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso Operativo, el tiempo de las actividades de operaciones ha aumentado en un 26.19%, disminuyendo el tiempo de espera en un 33.33%, incrementando el tiempo total en un 14.38%; lo cual se traduce en 113.7 minutos, 30 minutos, y 96.06 minutos respectivamente.

4.2.4. Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión de Ventas

Tabla 36

Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión de Ventas

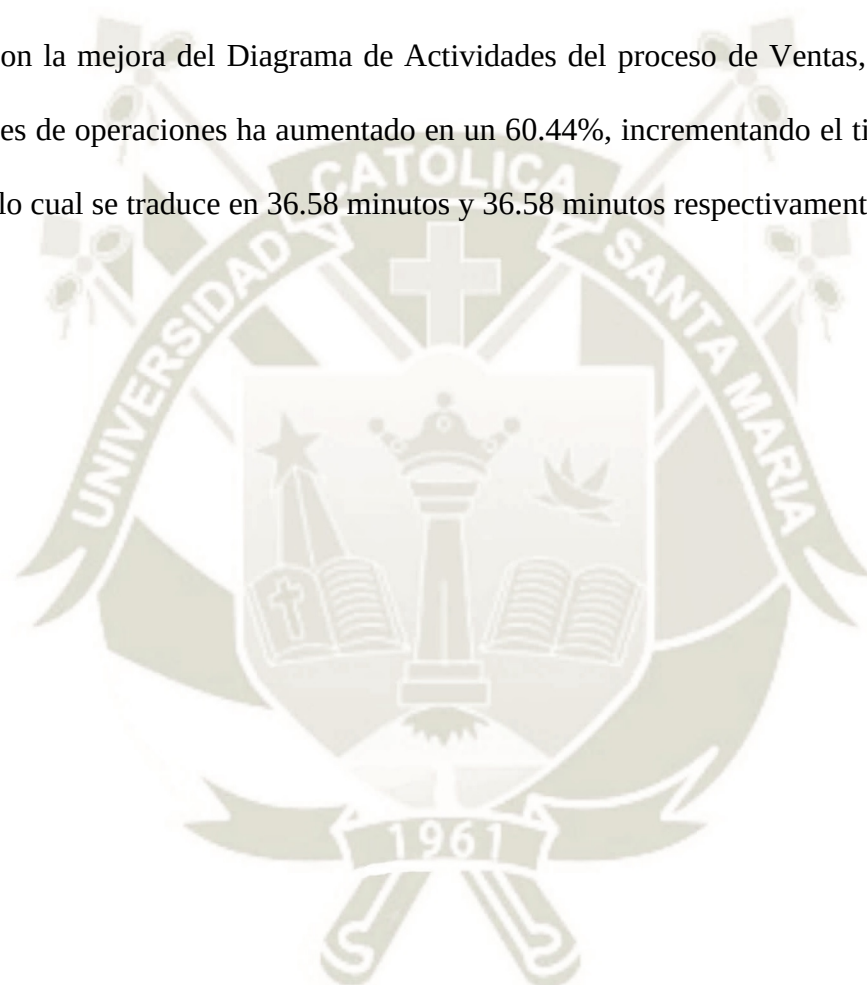
Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión de Ventas									
Diagrama N°: 01		Nro de Hojas: 01		Resumen					
Objetivo: Realizar ventas				Actividad	Actual		Propuesto		
Proceso:				Operación	60.52		97.1		
				Transporte	0		0		
				Espera	0		0		
Gestión de Ventas				Inspección	0		0		
				Almacenamiento	0		0		
Método: Propuesto				Combinada	0		0		
				Distancia (mts)	6		6		
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.				Tiempo (min):	60.52		97.1		
Trabajadores: Trabajador 1 (Vendedor), Operario 2 (Administrador), Trabajador (Jefe de Ventas)				Costos (soles):					
				Mano de Obra	5.56		8.81		
Elaborado por: Raul Alvarez				Costo Total (soles):					
Fecha: 16/03/2021					5.56		8.81		
DESCRIPCIÓN	D (km)	T (min)	○	□	◻	⇒	⬇	▽	OBSERVACIONES
Verificar Cliente		6.58	•						
Registrar Cliente		6.34	•						
Emitir y Enviar Cotización		22.14	•						
Analizar Modificaciones a la Cotización		3.28	•						
Recepcionar Pedido de Cliente		4.28	•						
Emitir y Enviar Boleta o Factura		15.62	•						
Realizar Documento de Pedido de Cliente		7.26	•						Es necesario tener documentada y guardada la información detallada de los pedidos que los clientes han realizado, ya que así se evitará una mala comunicación entre los distintos procesos y así mismo se evitará la adquisición de más o menos materiales necesarios
Enviar Copias de Documento a Jefe de Logística y de Producción	6	2.67	•						

(Continúa en la siguiente página)

Ingresar Información a la Base de Datos de Ventas		4.62	•						Se implementará una Base de Datos y la redacción de un informe para poder analizar el nivel de ventas, mediante indicadores cuantitativos
Realizar Informe de Ventas		14.38	•						
Enviar Informe de Ventas a la Gerencia General		2.67	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso de Ventas, el tiempo de las actividades de operaciones ha aumentado en un 60.44%, incrementando el tiempo total en un 60.44%, lo cual se traduce en 36.58 minutos y 36.58 minutos respectivamente.



4.2.5. Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión Logística

Tabla 37

Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión Logística

Diagrama de Actividades Propuesto de Gestión Logística									
Diagrama N°: 01		Nro de Hojas: 01		Resumen					
Objetivo: Abastecer de los recursos necesarios para la empresa		Actividad		Actual		Propuesto			
Proceso: Logística y abastecimiento		Operación		372.5		547.83			
		Transporte		0		0			
		Espera		420		240			
		Inspección		101.48		101.48			
		Almacenamiento		92.74		92.74			
Método: Propuesto		Combinada		82.23		82.23			
		Distancia (mts)		20		20			
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.		Tiempo (min):		1069.2		1064.28			
Trabajadores: Trabajador 1 (Jefe de Logística), Trabajador 2 (Asistente de Logística)		Costos (soles): Mano de Obra		144.10		126.33			
Elaborado por: Raul Alvarez Fecha: 16/03/2021		Costo Total (soles):		144.10		126.33			
DESCRIPCIÓN	D (km)	T (min)	○	□	⊙	⇒	⊖	▽	OBSERVACIONES
Investigar proveedores potenciales		45.26	•						Se propone implementar actividades adicionales, las actividades propuestas permitirán eliminar las no conformidades mencionadas, promoviendo la continuidad del proceso de producción, sin paradas que ocasionen tiempos ociosos; además, se podrá eliminar las horas extras y el pedido se podrá entregar a tiempo
Buscar posibles proveedores en la base de datos		9.64	•						
Seleccionar Posibles Proveedores		4.68	•						
Introducir Información de Nuevos Proveedores en la Base de Datos		3.72	•						
Cotizar Materia Prima a los posibles Proveedores		11.69	•						
Seleccionar Proveedor para el Pedido		2.83	•						
Enviar Cotización a Administración para Aprobación.		3.14	•						
Esperar por aprobación de administración		60					•		
Responder a Cotización		8.45	•						
Llegar a un Acuerdo con Proveedor		4.18	•						
Confirmar Pedido		1.91	•						

(Continúa en la siguiente página)

Recepcionar e Inspeccionar Materia Prima	10	44.52			•				
Solicitar a Proveedor reenvío		5.11	•						
Llenar Formato de Proveedor		10.52	•						Se implementará una Base de Datos y la redacción de un informe para poder analizar el rendimiento de los proveedores con la finalidad de verificar el nivel de cumplimiento del proveedor, mediante indicadores cuantitativos.
Guardar Datos en Base de Datos de Proveedor		4.62	•						
Realizar Informe para Gerencia General		14.38	•						
Enviar Informe para Gerencia General		2.67	•						
Guardar Datos del Informe logístico en la Base de Datos de Rendimiento de Proveedores		4.62	•						Mediante un control de inventario, se verificará el ingreso y salida de insumos y herramientas, así mismo se revisará el estado en el que se devuelven las herramientas, a fin de prevenir fallas y su posterior deterioro, esto permitirá hacer un uso adecuado de las herramientas, aprovechando al máximo el tiempo de vida útil, y se eliminarán retrasos en los procesos
Llenar Kardex de Ingreso de Materia Prima		11.58	•						
Almacenar Materia Prima		49.16						•	
Alistar Materia Prima para Producción		42.84	•						
Llenar Kardex de Salida de Materia Prima		12.62	•						
Introducir Información a la Base de Datos de Inventarios		4.62	•						
Llenar Kardex de Entrada de Productos Terminados y Materia Prima		9.27	•						
Almacenar Productos Terminados y Materia Prima		43.58						•	
Comunicar a Jefe de Producción por falta de M.P.		3.14	•						
Alistar Productos Terminados para Envío		32.26	•						
Llenar Kardex de Salida de Productos Terminados		7.45	•						
Introducir Información de P.T. a la Base de Datos de Inventarios		4.62	•						Se implementará una Base de Datos y la redacción de un informe para poder demostrar, mediante indicadores cuantitativos, si se han perdido materiales, herramientas, insumos o productos terminados, así como la obsolescencia o caducidad de estos.
Realizar Informe Final de Inventarios		14.38	•						
Enviar al Jefe de Logística		2.67	•						

(Continúa en la siguiente página)

Solicitar factura comercial a Ventas		4.86	•						
Esperar por Factura Comercial		60					•		
Revisar la factura Comercial		18.23		•					
Emitir la DUA		52.84	•						
Revisión de la DUA		37.82		•					
Emitir de la Guía de Remisión		15.84	•						
Revisar Guía de Remisión		9.25		•					
Elaborar la Matriz de Conocimiento de Embarque		27.53	•						
Revisar la Matriz de Conocimiento de Embarque		17.64		•					
Solicitar pago de seguro a Gerencia General		6.20	•						
Esperar por confirmación de pago de Administración		60					•		
Enviar Póliza de Seguro al Comprador		12.85	•						
Revisar Seguro de envío		18.54		•					
Revisar los Paquetes a Enviar para cotizar con el Transporte de Envío		37.71			•				
Solicitar a Gerencia General Pago de Envío		4.74	•						
Esperar por confirmación de pago de Administración		60					•		
Cargar Productos Terminados	10	13.64	•						
Entregar Producto terminado a la Empresa de Transporte		42.25	•						
Realizar seguimiento a la mercadería enviada		62.54	•						
Realizar Informe de Envío de Pedido		14.38	•						Se implementará una Base de Datos y la redacción de un informe para poder analizar el cumplimiento que se tiene con los pedidos de los clientes, mediante indicadores cuantitativos.
Enviar Informe a Gerente General		2.67	•						
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos		4.62	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso de Gestión Logística, el tiempo de las actividades de operaciones ha aumentado en un 47.07%, disminuyendo el tiempo de espera en un 42.86%, disminuyendo el tiempo total en un 0.46%; lo cual se traduce en 175.33 minutos, 180 minutos y 4.92 minutos respectivamente.



4.2.6. Diagrama de Actividades Propuesto de Administración

Tabla 38

Diagrama de Actividades Propuesto de Administración

Diagrama de Actividades Propuesto de Administración									
Diagrama N°: 01			Nro de Hojas: 01			Resumen			
Objetivo: Brindar apoyo a las distintas áreas de la empresa Brisan E.I.R.L.			Actividad			Actual			Propuesto
Proceso:			Operación			131.05			228.6
Administración			Transporte			0			0
Método: Propuesto			Espera			480			0
			Inspección			121.32			123.32
			Almacenamiento			0			0
			Combinada			0			17.2
			Distancia (mts)			73			63
Lugar: Empresa Brisan E.I.R.L.			Tiempo (min):			732.37			369.12
Trabajadores: Trabajador 1 (Administrador)			Costos (soles):			76.29			43.00
			Mano de Obra						
Elaborado por: Raul Alvarez			Costo Total			76.29			43.00
Fecha: 16/03/2021			(soles):						
DESCRIPCIÓN	D (km)	T (min)	○	□	◐	⇒	◑	▽	OBSERVACIONES
Realizar Control de Entrada de Trabajadores		21.43		•					
Supervisar Actividades de los Trabajadores	63	78.24		•					
Llenar Control de Actividades Supervisadas		31.84	•						
Validar Plan de Horas Extras para Trabajadores		16.54	•						
Llenar y actualizar Datos Obtenidos a Base de Datos de Planilla		4.62	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe sobre el control del personal y el pago correspondiente, mediante indicadores cuantitativos
Realizar Informe de Control de Personal para Gerente General		14.38	•						
Enviar Informe a Gerente General		2.67	•						
Realizar Registros de Caja y Banco		4.62	•						Se sugiere que el Administrador pueda ejecutar las actividades descritas, lo que generará que se tomen decisiones rápidas, agilizando las actividades entre los distintos procesos de la Empresa.

(Continúa en la siguiente página)

Enviar a Contador		2.67	•						
Realizar Informe de Pago de Proveedores		7.38	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe sobre el control de pago a los proveedores, mediante indicadores cuantitativos
Enviar Informe a Gerente General		2.67	•						
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos		4.62	•						
Identificar Problemas a Resolver con Capacitaciones		12.54	•						Se busca que los trabajadores cumplan con las actividades, lo cual con un programa de capacitaciones se podrá lograr dicho objetivo, eliminando tiempos ociosos y mejorando la productividad
Seleccionar Capacitaciones Prioritarias		4.68			•				
Realizar Programa de Capacitación		42.21	•						
Realizar Informe de Capacitación		14.38	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe sobre el rendimiento y cumplimiento de un programa de capacitación, mediante indicadores cuantitativos
Enviar Informe de Capacitación a Gerente General		2.67	•						
Ingresar Datos Obtenidos a Base de Datos de Capacitación		4.62	•						
Analizar Accidentes e Incidentes Encontrados		12.52			•				Con la implementación de un programa contra Accidentes e Incidentes se podrá identificar correctamente los factores de riesgo y las capacitaciones necesarias para mitigarlos; así mismo, los operarios podrán laborar continuamente sin generar gastos por pagos médicos
Realizar Programa contra Accidentes e Incidentes		35.83	•						
Enviar Programa a los Jefes de Cada Área		2.67	•						
Realizar Informe de Accidentes e Incidentes		14.38	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe sobre el rendimiento y cumplimiento del programa contra accidentes e incidentes, mediante indicadores cuantitativos
Enviar Informe a Gerente General		2.67	•						
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos		4.62	•						
Realizar Control de Salida de Trabajadores		23.65			•				
Anotar ausencias de Trabajadores		4.84	•						
Realizar Cálculo de Pago a Trabajadores		18.25	•						
Realizar Pago a Trabajadores		3.29	•						Se sugiere que el Administrador pueda ejecutar las actividades descritas, lo que generará que se tomen decisiones rápidas, agilizando las actividades entre los distintos procesos de la Empresa.
Enviar Planilla a Contador		2.67	•						

(Continúa en la siguiente página)

Realizar Informe a Gerente General		7.38	•						Se implementará una base de datos y la redacción de un informe sobre el control del personal y el pago correspondiente, mediante indicadores cuantitativos
Enviar Informe a Gerente General		2.67	•						
Guardar la Datos Obtenidos en la Base de Datos		4.62	•						

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del Diagrama de Actividades del proceso de Administración, el tiempo de las actividades de operaciones ha aumentado en un 74.44%, disminuyendo el tiempo de espera en un 100%, disminuyendo el tiempo total en un 49.6%; lo cual se traduce en 97.55 minutos y 480 minutos, 363.25 minutos.

Según la tabla N° 39, se observa que en los distintos procesos se obtuvo un incremento en el tiempo de operación, el cual oscila entre un 20.92% y 74.44%; esto se debe a la implementación de las nuevas actividades propuestas para los distintos procesos. Se observa también que los tiempos de espera en los procesos de Marketing, Operativo, Gestión Logística y Administración han disminuido entre un 33.33% y un 100%, debido a la reasignación de actividades que se planteó en la propuesta de mejora. En el caso de la variación del tiempo total se observa una mejora en cada proceso el cual depende de dos variables importantes, el aumento de los tiempos de operación y la disminución de los tiempos de espera que tiene cada proceso. Lo mencionado anteriormente, también se aplica para la variación del coto total por ciclo de proceso

Tabla 39
Tabla de variaciones en los procesos

Proceso	Δ Tiempo de Operación	Δ Tiempo de Espera	Δ Tiempo total	Δ Costo total
Post venta	51.54%	0.00%	21.63%	18.49%
Marketing	20.92%	-87.50%	-21.43%	-28.33%
Opeativo	26.19%	-33.33%	14.38%	9.07%
Gestion de Ventas	60.44%	0.00%	60.44%	58.45%
Gestion Logistica	47.07%	-42.86%	-0.46%	-12.33%
Administracion	74.44%	-100.00%	-49.60%	-43.64%

Fuente: Elaboración Propia

4.3.Resultados de la Estandarización de Procesos

Con la propuesta de mejora, se ha logrado estandarizar 16 procesos dentro de las diversas áreas de la Empresa Brisan E.I.R.L., los cuales tienen como finalidad, lograr un estándar para las actividades más importantes de la Empresa, incrementando a su vez, el tiempo productivo para cada puesto de trabajo administrativo, permitiendo establecer un sistema de control dentro de la Empresa, el cual apoyará a la mejora continua de los procesos. Así mismo, dada la estandarización de procesos, también se ha logrado eliminar no conformidades halladas en los procesos de la Empresa.

Cantidad de Procesos Estandarizados = 16 Procesos Estandarizados

Con la finalidad de evaluar si los procesos estandarizados permitirán obtener un mayor tiempo productivo, eliminando las no conformidades halladas en el proceso y por lo tanto mejorando los procesos administrativos, se presenta la siguiente tabla resumen:

Tabla 40
Cantidad de Procesos Estandarizados y Tiempo Productivo Adicional

Cantidad de Procesos Estandarizados	Procesos Estandarizados de Brisan E.I.R.L.	Tiempo Productivo Diario Agregado (Min)	Cantidad de No conformidades eliminadas
1	Proceso de Planificación y Evaluación de Objetivos	-	1
2	Información Financiera	-	1
3	Compras	120.62	6
4	Inventarios	24.57	4
5	Envío de Pedidos	29.53	2
6	Producción	144.06	5
7	Ventas	14.55	2
8	Atención al Cliente Post Venta	35.22	3
9	Ruedas de Negocio	83.06	3
10	Administración de la Pagina Web	21.67	2
11	Selección y Contratación del Personal	-	1
12	Control del Personal	12.89	2
13	Capacitación	67.82	2
14	Control de Accidentes e Incidentes del Personal	59.41	4
15	Pago de Proveedores	14.67	2
16	Pago de Planilla	7.90	4

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados mostrados, se puede probar que el Sistema de Gestión por Procesos dentro de la Empresa Brisan E.I.R.L., permitirá mejorar el tiempo productivo del proceso administrativo de la empresa, teniendo un mayor tiempo productivo en relación a los procesos estandarizados, ya que como se puede observar, sólo con los tres primeros procesos, se obtendría un incremento de tiempo productivo de 120.62 minutos, si se estandarizara un proceso adicional, se obtendría un tiempo productivo de 145.19 minutos y así sucesivamente

con todos los procesos, evidenciando que a más procesos estandarizados, se obtendrá un mayor tiempo productivo. Cabe resaltar, que existen tres procesos a los que no se les agregó un tiempo productivo, pero que su estandarización se dio debido a que buscan eliminar no conformidades, que también repercuten en el tiempo productivo global de la Empresa.

4.4. Indicadores propuestos para el seguimiento Organizacional

A continuación, se presentarán los indicadores para cada área de la empresa, con la finalidad de ejercer un mayor control y así, poder medir los resultados que se obtengan en distintos procesos de la empresa. La selección de los indicadores está basada, en una gran parte, en la entrevista y encuestas realizadas.

Esta base de indicadores propuestos, permitirá a los colaboradores, medir el rendimiento de las operaciones de sus áreas, identificando aquellos indicadores que se encuentren por debajo de las metas propuestas, tomando acciones correctivas para eliminar toda no conformidad que esté provocando un indicador por debajo de lo esperado.

4.4.1. Indicadores para la Evaluación Financiera por parte de Gerencia

Tabla 41

Indicadores para la Evaluación Financiera por parte de Gerencia

Nombre del Indicador	Abreviatura	¿Qué mide?	Fórmula
Margen Bruto	MB (%)	Representa el porcentaje de las ventas después de restarle los costos directos	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$
Margen Operacional	MO (%)	Representa el porcentaje de las ventas antes de restarle los impuestos e intereses	$\frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}} * 100$
Margen Neto	MN (%)	Representa el porcentaje de las ventas después de restarle costos, gastos e impuestos que se incurren	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$
Capital de Trabajo	CT	Mide cuanto se dispone de dinero para poder trabajar después de poder pagar deudas	<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>
Liquidez	L	Mide que tanto se puede cubrir todas las deudas	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Ratio de Rentabilidad del Activo	ROA	Mide la capacidad para generar utilidades con los usos de los activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$
Ratio de Rentabilidad del Patrimonio	ROE	Mide la capacidad de la empresa para generar utilidades netas con la inversión realizada por los socios o accionistas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$
Ratio de Endeudamiento	RE	Mide la relación que se tiene entre el financiamiento externo y el de recursos propios	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.4.2. Indicadores para el Área de Logística

Tabla 42

Indicadores para el Área de Logística

Nombre del Indicador	Abreviatura	¿Qué mide?	Fórmula
Nivel de Cumplimiento de Proveedores	NCP (%)	Mide en % las veces que los pedidos fueron recibidos a destiempo por la empresa	$\frac{\text{Pedidos a Destiempo}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$
Nivel de Cumplimiento con Proveedores	NCPV	Mide en % las veces que no se han realizado a tiempo el pago a los proveedores	$\frac{\text{Pagos a Destiempo}}{\text{Total de Pagos}} * 100$
Nivel de Cumplimiento con Clientes (%)	ET (%)	Mide en % las veces que se ha entregado los pedidos en el tiempo acordado a los clientes	$\frac{\text{Entregas a Tiempo}}{\text{Entregas Totales}} * 100$
Utilización del Espacio	UE (%)	Mide, en porcentaje, el espacio de inventario que se está utilizando	$\frac{\text{Espacio Utilizado}}{\text{Espacio disponible}} * 100$
Control de Inventarios Productos Terminados	CI PT (%)	Mide, en porcentaje, las piezas que realmente hay en el almacén de productos terminados.	$\frac{\text{Pzs que hay}}{\text{Pzs que deben haber}} * 100$
Control de Inventarios Materia Prima	CI MP (%)	Mide, en porcentaje, las piezas que realmente hay en el almacén de materia prima.	$\frac{\text{Pzs que hay}}{\text{Pzs que deben haber}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3. Indicadores para el Área de Producción

Tabla 43

Indicadores para el Área de Producción

Nombre del Indicador	Abreviatura	¿Qué mide?	Fórmula
Índice de Productividad	IP (%)	Mide si la empresa es más o menos productiva	$\frac{\text{Producción (Total de Ventas)}}{\text{Gastos de insumos utilizados}} * 100$
Tasa de Reproceso (Servicio)	TRS (%)	Mide en % la cantidad de productos, en la parte de servicio, que se han reprocesado	$\frac{\text{Piezas reprocesadas}}{\text{Producción Total}} * 100$
Tasa de Reproceso (Producción)	TRP (%)	Mide en % la cantidad de productos, en la parte de producción, que se han reprocesado	$\frac{\text{Piezas reprocesadas}}{\text{Producción Total}} * 100$
Costo de Energía por Unidad (Producción)	CEUS	Mide el costo que se incurre en energía eléctrica por unidad producida en la parte de producción	$\frac{\text{Costo de Energía de Producción}}{\text{Total de Productos de Producción}}$
Costo de Energía por Unidad (Servicio)	CEUP	Mide el costo que se incurre en energía eléctrica por unidad en la parte de servicios	$\frac{\text{Costo de Energía de Servicio}}{\text{Total de Productos de Servicios}}$
Costo de Agua por Unidad (Producción)	CAUP	Mide el costo que se incurre en agua por unidad producida en la parte de producción	$\frac{\text{Costo Total de Agua}}{\text{Total de Productos de Producción}}$
Costo de Agua por Unidad (Servicio)	CAUS	Mide el costo que se incurre en por agua por unidad en la parte de servicios	$\frac{\text{Costo Total Agua}}{\text{Total de Productos de Servicios}}$
Producción Media (Producción)	PTP	Mide los productos que hacen los trabajadores	Media de Productos Realizados
Producción Media (Servicio)	PTS	Mide los productos que realizan los trabajadores	Media de Productos Realizados

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. Indicadores para el Área de Ventas

Tabla 44

Indicadores para el Área de Ventas

Nombre del Indicador	Abreviatura	¿Qué mide?	Fórmula
Ventas por Cliente de Ruedas de Negocio	VCRN	Mide, en %, los ingresos que se obtienen por los clientes de Ruedas de negocio	$\frac{\text{Ventas Cliente por Ruedas de Negocio}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
Ventas por Cliente de Páginas Web	VCPW	Mide, en %, los ingresos que se obtienen por los clientes de Páginas Web	$\frac{\text{Ventas Cliente por Páginas Web}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
Nivel de Ventas de Producción	VP	Mide, en %, los ingresos que se obtienen por cada producto	$\frac{\text{Ventas de Producción}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
Nivel de Ventas de Servicio	VS	Mide, en %, los ingresos que se obtienen por cada pedido de servicio	$\frac{\text{Ventas de Servicio}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
Retorno sobre la Inversión en Ruedas de Negocio	ROI RN	Mide la rentabilidad de la inversión total realizada para ruedas de negocio	$\frac{\text{Ingresos por R.N.} - \text{Costo Publicitario por R.N.}}{\text{Ingresos por Publicidad}} * 100$
Retorno sobre la Inversión en Páginas Web	ROI PW	Mide la rentabilidad de la inversión total realizada para páginas web	$\frac{\text{Ingresos por P.W.} - \text{Costo publicitario por P.W.}}{\text{Ingresos por P.W.}} * 100$
Reclamaciones y Quejas (Producción)	RQP	Mide, en %, las quejas y reclamaciones que se han hecho	$\frac{\text{Quejas y Reclamaciones}}{\text{Total de Pedidos de Producción}} * 100$
Reclamaciones y Quejas (Servicios)	RQS	Mide, en %, las quejas y reclamaciones que se han hecho	$\frac{\text{Quejas y Reclamaciones}}{\text{Total de Pedidos de Servicio}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.4.5. Indicadores para el Área de Administración

Tabla 45

Indicadores para el Área de Administración

Nombre del Indicador	Abreviatura	¿Qué mide?	Fórmula
Nivel de capacitación	NC	Mide, en %, el cumplimiento de las capacitaciones programadas para los trabajadores	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Total de Capacitaciones}} * 100$
Tiempo Productivo post Capacitación	TPPC	Mide la variación del tiempo productivo que tienen los trabajadores administrativos luego de una capacitación	$\frac{\text{Minutos Trabajados}}{\text{Minutos totales disponibles}} * 100$
Nivel de Ausencia del Personal	NAP	Mide el rendimiento de los trabajadores	$\frac{\# \text{ Total de Horas Ausentadas}}{\# \text{ Total de Horas Trabajadas}} * 100$
Horas Extras (Administrativos)	HE	Mide la cantidad de horas extras que se realiza en la empresa	$\text{Horas Trabajadas Diarias} - 8 \text{ horas}$
Horas Extras en soles (Administrativos)	HE S/.	Mide la cantidad de horas extras, en soles, que se realiza en la empresa	$(\text{Horas Trabajadas Diarias} - 8 \text{ horas}) * (1.25 * \text{Costo de Hora})$
Bonos (Operarios)	B	Mide la cantidad de prendas que se hacen por encima del promedio	$\text{Prendas Realizadas Diarias} - \text{Promedio de prendas}$
Bonos en soles (Operarios)	B S/.	Mide la cantidad de prendas, en soles, que se hacen por encima del promedio	$(\text{Prendas Realizadas Diarias} - \text{Promedio de prendas}) * \text{Bono por Prenda Extra}$
Accidentes	ACC	Mide el número de accidentes que se tiene en la empresa	$\frac{\text{Total de Accidentes}}{\text{Total de Horas Trabajadas}}$
Incidentes	INC	Mide el número de incidentes en la empresa	$\frac{\text{Total de Incidentes}}{\text{Total de Horas Trabajadas}}$

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Base de datos de Control de la Empresa Brisan E.I.R.L.

Se proporcionará una Base de Datos a la empresa Brisan E.I.R.L. con la finalidad que tengan guardado en un sistema la información requerida para los indicadores y los resultados de estos mismos, y así poder comparar aspectos de la empresa en un horizonte de 5 años y también en un horizonte de 12 meses del año actual. La Base de Datos abarca todas las áreas de la empresa como son las áreas de finanza, logística, producción, ventas, administración y de contabilidad.

Además de esta Base de Dato, se proporcionará un Dashboard, el cual pueda mostrar de una forma más fácil y didáctica los indicadores obtenidos anualmente y mensual, como se mencionó en el párrafo anterior.

De esta manera se podrá tener un mejor seguimiento de los indicadores y por ende, el rendimiento de las áreas de la empresa y de la empresa en sí; haciendo mejorar la toma de decisiones y siendo en base a indicadores y no a intuición.

La base de datos de Control, permitirá realizar el análisis de cómo está trabajando la Empresa, y si es el que indicador es bajo, permitirá analizar la causa del evento, así mismo, se podrán generar informes de una manera rápida para el colaborador, minimizando así el tiempo de ejecución de las actividades de realizar informes.

Los datos mostrados a continuación son datos sugeridos puesto que la empresa no cuenta con casi nada de esta información guardada y no tiene datos de referencia para su control. Se procedió a realizar lo mencionado anteriormente para que se pueda tener un ejemplo de la Base de Datos de los Indicadores y el Dashboard de estos para que se pueda realizar una mejor y didáctica capacitación a los trabajadores.

4.5.1. Base de Datos de Indicadores para el Control Financiero de la Empresa

Tabla 46

Base de Datos para el Control Financiero de la Empresa

Indicadores para el Área de Finanzas 2020																		
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2020	Año 2019	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Referente
Margen Bruto	17.76%	17.09%	30.01%	33.12%	7.73%	8.89%	5.15%	21.86%	33.41%	28.29%	14.79%	15.46%	19.38%	21.51%	22.28%	19.69%	90.88%	-
Utilidad Bruta	3824	4526	5694	6513	1236	2254	1359	5561	9845	5623	3641	3458	53534	39198	51493	48019	386259	
Ventas	21534	26488	18974	19662	15984	25364	26413	25441	29465	19874	24613	22365	276177	182208	231120	243835	425024	
Margen Operacional	11.61%	6.97%	10.46%	11.77%	12.43%	7.78%	8.96%	9.65%	7.28%	10.80%	8.08%	7.80%	9.22%	7.61%	-2.17%	10.67%	7.42%	-
BAIT	2500	1846	1984	2315	1987	1974	2367	2456	2146	2146	1988	1745	25454	13869	-5012	26026	31520	
Ventas	21534	26488	18974	19662	15984	25364	26413	25441	29465	19874	24613	22365	276177	182208	231120	243835	425024	
Margen Neto	2.09%	1.34%	2.56%	2.79%	1.35%	0.76%	0.93%	0.92%	0.73%	1.26%	1.85%	2.24%	1.50%	1.93%	-9.49%	6.20%	2.05%	-
Utilidad Neta	450	354	486	548	215	194	245	235	214	250	456	502	4149	3523	-21944	15117	8725	
Ventas	21534	26488	18974	19662	15984	25364	26413	25441	29465	19874	24613	22365	276177	182208	231120	243835	425024	
Capital de Trabajo	-S/3,565	-S/2,979	-S/5,803	-S/7,578	-S/2,847	-S/2,884	-S/3,700	-S/4,933	-S/50	-S/6,135	-S/7,099	-S/2,999	-S/50,572	-S/89,832	-S/72,169	-S/76,098	-S/138,331	> S/. 0
Activo Corriente	4891	4863	3648	2971	3694	3694	3145	4912	4512	5411	2354	5211	49306	42086	82708	37364	40849	
Pasivo Corriente	8456	7842	9451	10549	6541	6578	6845	9845	4562	11546	9453	8210	99878	131918	154877	113462	179180	
Liquidez	0.58	0.62	0.39	0.28	0.56	0.56	0.46	0.50	0.99	0.47	0.25	0.63	0.49	0.32	0.53	0.33	0.23	2
Activo Corriente	4891	4863	3648	2971	3694	3694	3145	4912	4512	5411	2354	5211	49306	42086	82708	37364	40849	
Pasivo Corriente	8456	7842	9451	10549	6541	6578	6845	9845	4562	11546	9453	8210	99878	131918	154877	113462	179180	
ROA	9.20%	7.28%	13.32%	18.44%	5.82%	5.25%	7.79%	4.78%	0.47%	4.62%	19.37%	9.63%	4.61%	8.37%	-26.53%	40.46%	21.36%	> 5%
Utilidad Neta	450	354	486	548	215	194	245	235	214	250	456	502	4149	3523	-21944	15117	8725	
Activos	4891	4863	3648	2971	3694	3694	3145	4912	45123	5411	2354	5211	89917	42086	82708	37364	40849	
ROE	37.04%	29.14%	40.00%	45.10%	17.70%	15.97%	20.16%	19.34%	17.61%	20.58%	37.53%	41.32%	28.46%	29.00%	-254.36%	49.45%	56.45%	> 0%
Utilidad Neta	450	354	486	548	215	194	245	235	214	250	456	502	4149	3523	-21944	15117	8725	
Patrimonio	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	14580	12150	8627	30571	15455	
Endeudamiento	695.97%	645.43%	777.86%	868.23%	538.35%	541.40%	563.37%	810.29%	375.47%	950.29%	778.02%	675.72%	685.03%	1085.74%	2014.81%	436.08%	1159.37%	40% - 60%
Pasivo	8456	7842	9451	10549	6541	6578	6845	9845	4562	11546	9453	8210	99878	131918	173818	133314	179180	
Patrimonio	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	14580	12150	8627	30571	15455	

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 46, la base de datos para el control financiero de la empresa en la cual se han considerado todos los indicadores desarrollados en el punto 4.4.1. Indicadores para la evaluación financiera, esta base de datos se encuentra automatizada, por lo que los indicadores que calcularán automáticamente conforme se vayan llenando los datos obtenidos del Balance General de la empresa y del Estado de Resultados. Se ha considerado evaluar períodos de 12 meses, es decir todo un año, siendo la base de datos replicable para los años futuros.

Los datos resaltados con color celeste, son aquellos que se deben llenar manualmente de acuerdo a la información obtenida, y automáticamente se mostrarán los indicadores calculados.

En cuanto a los datos señalados en rojo, son datos de años pasado, que se adjuntan para comparar el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Finalmente se presenta una columna que indica “referente”, el cuál es el indicador ideal que la empresa debería obtener según el indicador, estar igual o mejor que el referente significa que la empresa se encuentra creciendo, por otro lado; estar por debajo del referente significa que la empresa ha experimentado una baja en cuanto al crecimiento del área de finanzas.

4.5.1.1. Dashboard para el Control Financiero de la Empresa.

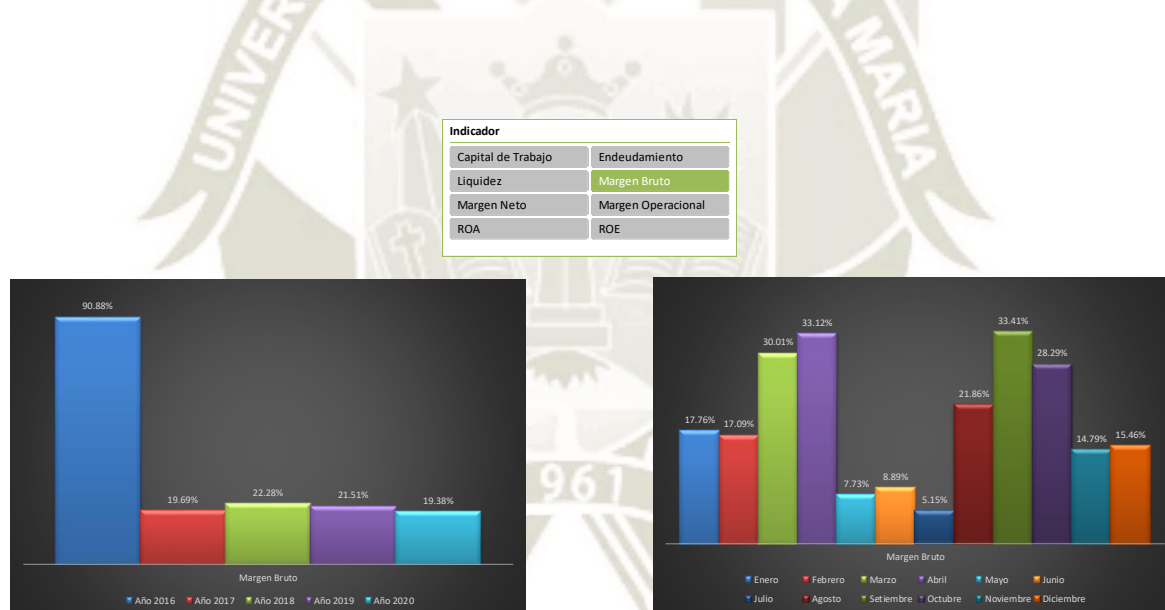
El dashboard del área de finanzas tiene por finalidad analizar los cambios en los indicadores de las finanzas en la empresa, que permitan tomar decisiones para un mejor desempeño de la empresa, este dashboard presenta gráficos acumulados desde años pasados hasta el año presente. Así mismo también presenta los datos acumulados del año presente. Basta con “Hacer clic” en el indicador que se desea ver gráficamente y este se mostrará automáticamente.

En cuanto control financiero los Dashboard que se muestran son:

- Capital de Trabajo
- Liquidez
- Margen Neto
- ROA
- Endeudamiento
- Margen Bruto
- Margen Operativo
- ROE

Figura 32

Dashboard para el Control Financiero de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.5.2. Base de Datos de Indicadores para el Área de Logística

Tabla 47

Base de Datos de Indicadores para el Área de Logística

Indicadores para el Área de Logística 2020																		
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2020	Año 2019	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Referente
Cumplimiento de Proveedores	50.00%	0.00%	66.67%	100.00%	100.00%	100.00%	75.00%	0.00%	0.00%	66.67%	100.00%	0.00%	65.00%	25.00%	33.33%	22.22%	26.67%	100%
Pedidos a Destiempo	1	0	2	1	1	2	3	0	0	2	1	0	13	5	6	4	4	
Total de Pedidos	2	2	3	1	1	2	4	0	1	3	1	0	20	20	18	18	15	
Cumplimiento con Proveedores	0.00%	0.00%	25.00%	50.00%	66.67%	66.67%	50.00%	0.00%	50.00%	50.00%	66.67%	66.67%	43.33%	24.00%	6.90%	11.54%	12.50%	0%
Pagos a Destiempo	0	0	1	1	2	2	1	0	1	1	2	2	13	6	2	3	3	
Total de Pagos	3	2	4	2	3	3	2	1	2	2	3	3	30	25	29	26	24	
Cumplimiento con Clientes (Producción)	100.00%	100.00%	50.00%	50.00%	66.67%	100.00%	100.00%	50.00%	100.00%	100.00%	50.00%	0.00%	72.73%	15.79%	20.00%	38.89%	20.00%	100%
Entregas a Tiempo	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	0	16	3	4	7	3	
Total de Pedidos	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	2	1	22	19	20	18	15	
Cumplimiento con Clientes (Servicio)	100.00%	100.00%	100.00%	50.00%	100.00%	100.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	68.75%	17.65%	25.00%	42.86%	33.33%	100%
Entregas a Tiempo	1	1	1	1	2	3	1	0	0	1	0	0	11	3	4	6	6	
Total de Pedidos	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	0	0	16	17	16	14	18	
Control de Inventarios Productos Terminados	80.00%	100.00%	94.29%	92.11%	100.00%	100.00%	85.00%	88.89%	93.75%	100.00%	92.59%	100.00%	93.76%	96.00%	82.86%	100.00%	96.55%	100%
Piezas que hay	40	48	33	35	39	39	34	40	45	53	50	40	496	240	290	330	280	
Piezas que deben de haber	50	48	35	38	39	39	40	45	48	53	54	40	529	250	350	330	290	
Control de Inventarios Materia Prima	87.50%	65.52%	90.00%	82.67%	100.00%	77.78%	80.00%	100.00%	100.00%	86.54%	100.00%	50.00%	81.42%	92.11%	100.00%	72.73%	97.50%	100%
Piezas que hay	35	57	45	62	54	35	20	18	95	45	15	45	526	350	480	240	390	
Piezas que deben de haber	40	87	50	75	54	45	25	18	95	52	15	90	646	380	480	330	400	

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 47, la base de datos para el área de logística, en la cual se han considerado todos los indicadores desarrollados en el punto 4.4.2. Indicadores para el área de logística, esta base de datos se encuentra automatizada, por lo que los indicadores que calcularán automáticamente conforme se vayan llenando los datos obtenidos por el Jefe de Logística y el asistente de Logística. Se ha considerado evaluar períodos de 12 meses, es decir todo un año, siendo la base de datos replicable para los años futuros.

Los datos resaltados con color celeste, son aquellos que se deben llenar manualmente de acuerdo a la información obtenida, y automáticamente se mostrarán los indicadores calculados.

En cuanto a los datos señalados en rojo, son datos de años pasado, que se adjuntan para comparar el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Finalmente se presenta una columna que indica “referente”, el cuál es el indicador ideal que la empresa debería obtener según el indicador, estar igual o mejor que el referente significa que la empresa se encuentra bien, por otro lado; estar por debajo del referente significa que la empresa ha experimentado una baja en cuanto al crecimiento del área de logística.

4.5.2.1. Dashboard para el Área de Logística.

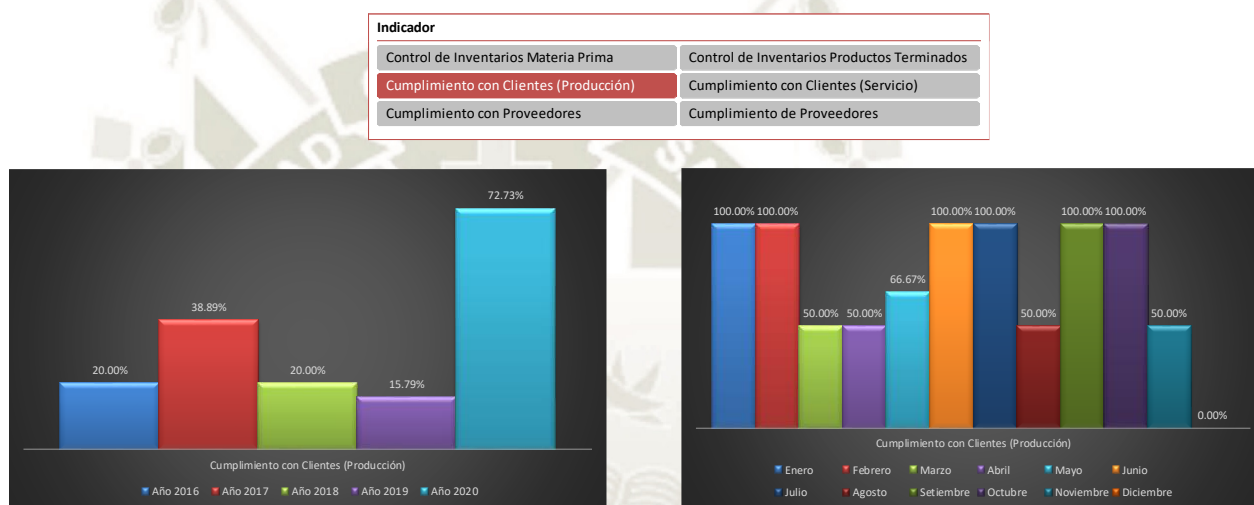
El dashboard del área de logística tiene por finalidad analizar los cambios en los indicadores del área de logística, que permitan tomar decisiones para un mejor desempeño de la empresa, este dashboard presenta gráficos acumulados desde años pasados hasta el año presente. Así mismo también presenta los datos acumulados del año presente. Basta con “Hacer clic” en el indicador que se desea ver gráficamente y este se mostrará automáticamente.

En cuanto al área de logística los Dashboard que se muestran son:

- Cumplimiento de Proveedores.
- Cumplimiento con Clientes (Producción).
- Cumplimiento con Clientes (Servicio).
- Control de Inventarios.

Figura 33

Dashboard para el Área de Logística.



Fuente: Elaboración Propia

4.5.3. Base de Datos de Indicadores para el Área de Ventas

Tabla 48

Base de Datos de Indicadores para el Área de Ventas

Indicadores para el Área de Ventas 2020																		
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2020	Año 2019	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Referente
Ventas por Cliente de RN	21.26%	33.29%	28.06%	24.79%	17.73%	3.83%	33.32%	26.12%	26.81%	13.02%	4.00%	29.54%	23.20%	21.17%	46.91%	30.26%	13.54%	-
Ventas por Ruedas de Negocio	2870	6209.04	4086.06	4714.59	2136.1	432.55	4559.2	2868.36	3539.12	1242.3	372.28	3710.91	36740.51	38573.29	108416.25	73784.47	57556.41	
Ventas	13500	18654	14563	19020	12050	11285	13684	10980	13200	9540	9318	12564	158358	182208	231120	243835	425024	
Ventas por Cliente de PW	14.52%	22.73%	19.16%	16.93%	12.11%	2.62%	22.75%	17.84%	18.31%	8.89%	2.73%	20.17%	15.84%	7.68%	15.01%	10.80%	7.59%	-
Ventas por Páginas Web	1960	4240.32	2790.48	3219.72	1458.8	295.4	3113.6	1958.88	2416.96	848.4	254.24	2534.28	25091.08	13998.7	34681.7	26330.2	32244.3	
Ventas	13500	18654	14563	19020	12050	11285	13684	10980	13200	9540	9318	12564	158358	182208	231120	243835	425024	
Nivel de Ventas de Producción	51.85%	81.18%	68.43%	60.46%	43.24%	9.35%	81.26%	63.72%	65.39%	31.76%	9.74%	72.04%	56.59%	27.44%	53.59%	38.57%	27.09%	-
Ventas de Producción	7000	15144	9966	11499	5210	1055	11120	6996	8632	3030	908	9051	89611	49995.24	123863.06	94036.6	115158.25	
Ventas	13500	18654	14563	19020	12050	11285	13684	10980	13200	9540	9318	12564	158358	182208	231120	243835	425024	
Nivel de Ventas de Servicio	48.15%	18.82%	31.57%	39.54%	56.76%	90.65%	18.74%	36.28%	34.61%	68.24%	90.26%	27.96%	43.41%	72.56%	46.41%	61.43%	72.91%	-
Ventas de Servicio	6500	3510	4597	7521	6840	10230	2564	3984	4568	6510	8410	3513	68747	132212.76	107256.94	149798.4	309865.75	
Ventas	13500	18654	14563	19020	12050	11285	13684	10980	13200	9540	9318	12564	158358	182208	231120	243835	425024	
ROI PW	-37.14%	22.39%	-204.00%	-230.73%	3.98%	-108.07%	55.56%	-18.48%	10.00%	20.00%	-160.00%	46.51%	-7.93%	-7.91%	3.75%	-46.03%	33.33%	100%
Costo para PW	4800	5433	1520	4961	2051	900	400	5000	4500	1200	650	2300	33715	52498	154000	95620	50000	
Ingreso de PW	3500	7000	500	1500	2136.1	432.55	900	4220	5000	1500	250	4300	31238.65	48650	160000	65481	75000	
ROI RN	47.74%	21.15%	37.69%	25.55%	7.07%	-38.71%	23.23%	-20.84%	-27.15%	-12.69%	-140.14%	32.63%	14.82%	-11.01%	-15.30%	-4.11%	-4.25%	100%
Costo para RN	1500	4896	2546	3510	1985	600	3500	3466	4500	1400	894	2500	31297	42820	125000	76820	60000	
Ingreso de RN	2870	6209.04	4086.06	4714.59	2136.1	432.55	4559.2	2868.36	3539.12	1242.3	372.28	3710.91	36740.51	38573.29	108416.25	73784.47	57556.41	
Insatisfacción del Cliente por Producción	25.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	33.33%	33.33%	12.20%	20.00%	25.71%	16.00%	0%
Quejas y Reclamaciones	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	8	9	4	6	
Total de Pedidos de Producción	4	5	6	6	6	1	0	3	2	2	3	3	41	40	35	25	28	
Insatisfacción del Cliente por Servicio	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	0.00%	50.00%	0.00%	20.00%	100.00%	0.00%	33.33%	0.00%	20.00%	21.43%	21.74%	33.33%	11.11%	0%
Quejas y Reclamaciones	0	0	2	0	0	1	0	1	1	0	1	0	6	6	5	7	2	
Total de Pedidos de Servicio	3	4	4	0	0	2	4	5	1	1	3	3	30	28	23	21	18	

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 48, la base de datos para el área de logística, en la cual se han considerado todos los indicadores desarrollados en el punto 4.4.3. Indicadores para el área de ventas, esta base de datos se encuentra automatizada, por lo que los indicadores que calcularán automáticamente conforme se vayan llenando los datos obtenidos por el jefe ventas y el vendedor. Se ha considerado evaluar períodos de 12 meses, es decir todo un año, siendo la base de datos replicable para los años futuros.

Los datos resaltados con color celeste, son aquellos que se deben llenar manualmente de acuerdo a la información obtenida, y automáticamente se mostrarán los indicadores calculados.

En cuanto a los datos señalados en rojo, son datos de años pasado, que se adjuntan para comparar el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Finalmente se presenta una columna que indica “referente”, el cuál es el indicador ideal que la empresa debería obtener según el indicador, estar igual o mejor que el referente significa que la empresa se encuentra bien, por otro lado; estar por debajo del referente significa que la empresa ha experimentado una baja en cuanto al crecimiento del área de logística. Si el referente tiene “-” significará que este no tendrá punto de referencia y se guiará según la finalidad que se quiere.

4.5.3.1. Dashboard para el Área de Ventas.

El dashboard del área de ventas tiene por finalidad analizar los cambios en los indicadores del área de ventas, que permitan tomar decisiones para un mejor desempeño de la empresa, este dashboard presenta gráficos acumulados desde años pasados hasta el año presente. Así mismo también presenta los datos acumulados del año presente. Basta con “Hacer clic” en el indicador que se desea ver gráficamente y este se mostrará automáticamente.

En cuanto al área de ventas los Dashboard que se muestran son:

- Ventas por Cliente.
- Nivel de Ventas de Producción.
- Nivel de Ventas de Servicio.
- ROIM.
- Insatisfacción del Cliente por Producción.
- Insatisfacción del Cliente por Servicio.

Figura 34

Dashboard para el Área de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

4.5.4. Base de Datos de Indicadores para el Área de Producción

Tabla 49

Base de Datos de Indicadores para el Área de Producción

Indicadores para el Área de Producción 2020																		
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2020	Año 2019	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Referente
Índice de Productividad	1.58	1.39	1.41	1.31	1.41	1.51	1.60	1.70	1.17	1.13	1.10	1.06	1.34	1.27	1.29	1.25	1.70	1
Producto (Total de Ventas)	13500	18654	14563	19020	12050	11285	13684	10980	13200	9540	9318	12564	158358	182208	231120	243835	425024	
Gastos de Insumos Utilizados	8564	13456	10298	14500	8541	7460	8561	6450	11260	8431	8451	11846	117818	143010	179627	195816	250156	
Tasa de Reproceso (Servicio)	8.13%	10.00%	6.05%	11.90%	8.71%	5.19%	7.48%	7.54%	4.69%	5.63%	5.78%	12.56%	7.61%	8.05%	8.24%	12.14%	9.97%	0%
Piezas Reprocesadas	20	35	15	15	23	15	16	15	15	12	13	28	222	205	194	221	164	
Producción Total	246	350	248	126	264	289	214	199	320	213	225	223	2917	2548	2354	1821	1645	
Tasa de Reproceso (Producción)	7.93%	11.06%	14.65%	8.89%	4.42%	10.56%	18.90%	15.17%	9.09%	7.39%	7.92%	9.76%	10.12%	9.80%	7.59%	8.28%	8.12%	0%
Piezas Reprocesadas	18	25	29	12	10	30	31	22	18	17	19	24	255	240	198	164	134	
Producción Total	227	226	198	135	226	284	164	145	198	230	240	246	2519	2450	2610	1980	1650	
Costo de Energía por Unidad (Producción)	S/21.81	S/29.12	S/34.30	S/55.65	S/33.59	S/26.80	S/33.42	S/33.19	S/34.29	S/36.77	S/35.23	S/34.37	S/33.14	S/34.51	S/4.85	S/6.99	S/12.03	-
Costo de Energía de Producción	4950	6580	6791	7513	7591	7612	5481	4812	6789	8456	8456	8455	83486	84561	12654	13849	19842	
Productos de Producción	227	226	198	135	226	284	164	145	198	230	240	246	2519	2450	2610	1980	1650	
Costo de Energía por Unidad (Servicio)	S/20.12	S/18.80	S/27.38	S/59.63	S/28.75	S/26.34	S/25.61	S/24.18	S/21.22	S/39.70	S/37.58	S/37.91	S/28.62	S/33.19	S/5.38	S/7.61	S/12.06	-
Costo de Energía de Servicio	4950	6580	6791	7513	7591	7612	5481	4812	6789	8456	8456	8455	83486	84561	12654	13849	19842	
Productos de Servicio	246	350	248	126	264	289	214	199	320	213	225	223	2917	2548	2354	1821	1645	
Costo de Agua por Unidad (Producción)	S/2.48	S/2.51	S/2.72	S/3.13	S/2.64	S/2.30	S/2.57	S/2.65	S/1.96	S/1.85	S/1.86	S/1.93	S/2.34	S/2.77	S/3.66	S/5.68	S/7.08	-
Costo de Agua de Producción	564	568	538	423	597	654	421	384	389	426	446	475	5885	6789	9542	11254	11687	
Productos de Producción	227	226	198	135	226	284	164	145	198	230	240	246	2519	2450	2610	1980	1650	
Costo de Agua por Unidad (Servicio)	S/2.29	S/1.62	S/2.17	S/3.36	S/2.26	S/2.26	S/1.97	S/1.93	S/1.22	S/2.00	S/1.98	S/2.13	S/2.02	S/2.66	S/4.05	S/6.18	S/7.10	-
Costo de Agua de Servicio	564	568	538	423	597	654	421	384	389	426	446	475	5885	6789	9542	11254	11687	
Productos de Servicio	246	350	248	126	264	289	214	199	320	213	225	223	2917	2548	2354	1821	1645	
Producción Media (Producción)	135	145	145	146	195	120	123	110	154	160	124	123	142	1822	1684	1423	1124	-
Producción Media (Servicio)	112	164	98	99	106	113	116	146	78	115	120	135	124	1526	1364	1248	1146	-

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 49, la base de datos para el área de Producción, en la cual se han considerado todos los indicadores desarrollados en el punto 4.4.4. Indicadores para el área de producción, esta base de datos se encuentra automatizada, por lo que los indicadores que calcularán automáticamente conforme se vayan llenando los datos obtenidos por el jefe de producción y el asistente de producción. Se ha considerado evaluar períodos de 12 meses, es decir todo un año, siendo la base de datos replicable para los años futuros.

Los datos resaltados con color celeste, son aquellos que se deben llenar manualmente de acuerdo a la información obtenida, y automáticamente se mostrarán los indicadores calculados.

En cuanto a los datos señalados en rojo, son datos de años pasado, que se adjuntan para comparar el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Finalmente se presenta una columna que indica “referente”, el cuál es el indicador ideal que la empresa debería obtener según el indicador, estar igual o mejor que el referente significa que la empresa se encuentra bien, por otro lado; estar por debajo del referente significa que la empresa ha experimentado una baja en cuanto al crecimiento del área de logística. Si el referente tiene “-” significará que este no tendrá punto de referencia y se guiará según la finalidad que se requiere.

4.5.4.1. Dashboard para el Área de Producción.

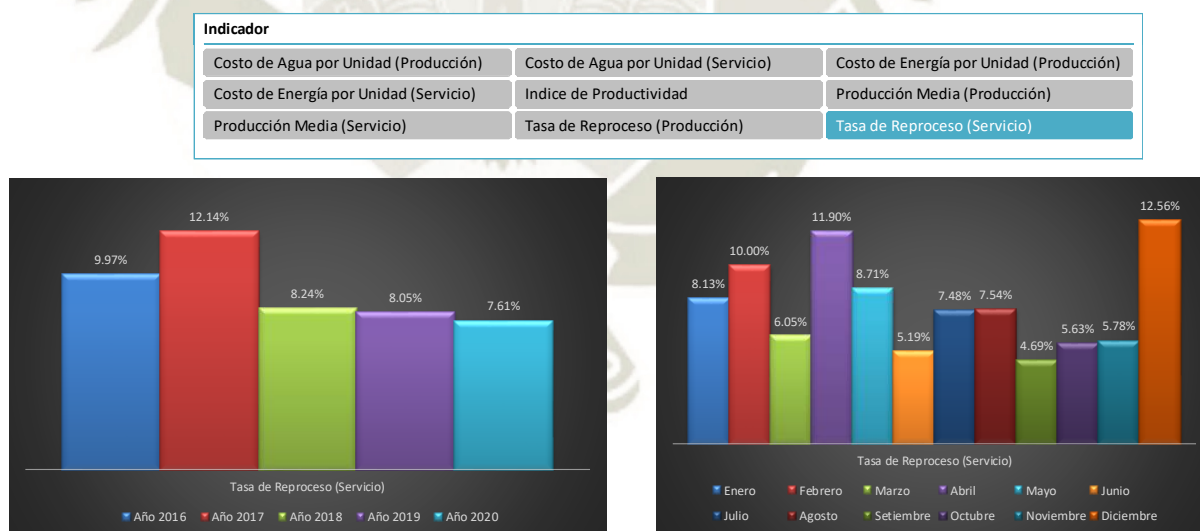
El dashboard del área de producción tiene por finalidad analizar los cambios en los indicadores del área de producción, que permitan tomar decisiones para un mejor desempeño de la empresa, este dashboard presenta gráficos acumulados desde años pasados hasta el año presente. Así mismo también presenta los datos acumulados del año presente. Basta con “Hacer clic” en el indicador que se desea ver gráficamente y este se mostrará automáticamente.

En cuanto al área de producción los Dashboard que se muestran son:

- Índice de Productividad.
- Tasa de Reproceso (Servicio).
- Tasa de Reproceso (Producción).
- Costo de Energía por Unidad (Producción).
- Costo de Energía por Unidad (Servicio).
- Costo de Agua por Unidad (Producción).
- Costo de Agua por Unidad (Servicio).
- Producción Media (Producción).
- Producción Media (Servicio).

Figura 35

Dashboard para el Área de Producción



Fuente: Elaboración Propia

4.5.5. Base de Datos de Indicadores para el Área de Administración

Tabla 50

Base de Datos de Indicadores para el Área de Administración

Indicadores para el Área de Administración 2020																		
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 2020	Año 2019	Año 2018	Año 2017	Año 2016	Referente
Nivel de Ausencia del Personal	2.08%	2.78%	2.92%	1.43%	0.97%	2.67%	5.68%	11.57%	11.22%	20.83%	14.81%	16.67%	7.56%	6.64%	7.02%	5.35%	5.74%	0%
Total de Horas Ausentadas	45	60	63	35	21	75	150	250	230	450	320	360	2059	1850	1650	1200	1350	
Total de Horas Trabajadas	2160	2160	2160	2450	2160	2810	2640	2160	2050	2160	2160	2160	27230	27850	23500	22450	23500	
Nivel de Capacitación	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	200.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	0.00%	100.00%	100.00%	50.00%	66.67%	100.00%	-
# Capacitaciones realizadas	0				2					1			3	2	1	2	3	
Total de Capacitaciones Planeadas	1				1					1			3	2	2	3	3	
Tiempo Productivo Post Capacitación	77.78%	48.89%	88.89%	75.56%	71.11%	91.11%	98.89%	50.00%	62.22%	88.89%	77.78%	91.11%	76.85%	89.81%	65.20%	58.30%	53.70%	100%
Minutos Trabajados	350	220	400	340	320	410	445	225	280	400	350	410	4150	4850	3521	3148	2900	
Minutos Totales Disponibles	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400	5400	5400	5400	5400	
Nivel de Accidentes	0.19%	0.14%	0.46%	1.02%	1.44%	1.10%	0.57%	0.46%	0.24%	0.19%	0.42%	0.42%	0.57%	0.95%	2.13%	1.55%	1.70%	0%
Total de Accidentes	4	3	10	25	31	31	15	10	5	4	9	9	156	264	500	348	399	
Total de Horas Trabajadas	2160	2160	2160	2450	2160	2810	2640	2160	2050	2160	2160	2160	27230	27850	23500	22450	23500	
Nivel de Incidentes	6.94%	11.57%	16.20%	8.73%	14.81%	3.38%	3.18%	16.39%	17.95%	3.01%	3.38%	4.12%	8.86%	2.50%	2.12%	3.50%	3.66%	0%
Total de Incidentes	150	250	350	214	320	95	84	354	368	65	73	89	2412	695	498	785	860	
Total de Horas Trabajadas	2160	2160	2160	2450	2160	2810	2640	2160	2050	2160	2160	2160	27230	27850	23500	22450	23500	
Horas Extras Administrativos	50	60	30	17	12	17	19	19	44	52	42	15	377.00	255	198	186	145	-
Horas Extras Administrativos S/.	S/750.00	S/900.00	S/450.00	S/255.00	S/180.00	S/255.00	S/285.00	S/285.00	S/660.00	S/780.00	S/630.00	S/225.00	S/5,655.00	S/3,598.00	S/2,846.00	S/2,450.00	S/1,264.00	-
Bonos Operarios	95	150	245	294	68	45	53	29	120	173	42	20	1334.00	650	598	364	346	-
Bonos Operarios S/.	S/950.00	S/1,500.00	S/2,450.00	S/2,940.00	S/680.00	S/450.00	S/530.00	S/290.00	S/1,200.00	S/1,730.00	S/420.00	S/200.00	S/13,340.00	S/9,548.00	S/8,461.00	S/6,532.00	S/4,533.00	-

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 50, la base de datos para el área de Administración, en la cual se han considerado todos los indicadores desarrollados en el punto 4.4.5. Indicadores para el área de administración, esta base de datos se encuentra automatizada, por lo que los indicadores que calcularán automáticamente conforme se vayan llenando los datos obtenidos por el administrador. Se ha considerado evaluar períodos de 12 meses, es decir todo un año, siendo la base de datos replicable para los años futuros.

Los datos resaltados con color celeste, son aquellos que se deben llenar manualmente de acuerdo a la información obtenida, y automáticamente se mostrarán los indicadores calculados.

En cuanto a los datos señalados en rojo, son datos de años pasado, que se adjuntan para comparar el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Finalmente se presenta una columna que indica “referente”, el cuál es el indicador ideal que la empresa debería obtener según el indicador, estar igual o mejor que el referente significa que la empresa se encuentra bien, por otro lado; estar por debajo del referente significa que la empresa ha experimentado una baja en cuanto al crecimiento del área de logística. Si el referente tiene “-” significará que este no tendrá punto de referencia y se guiará según la finalidad que se requiere.

4.5.5.1. Dashboard para el Área de Administración.

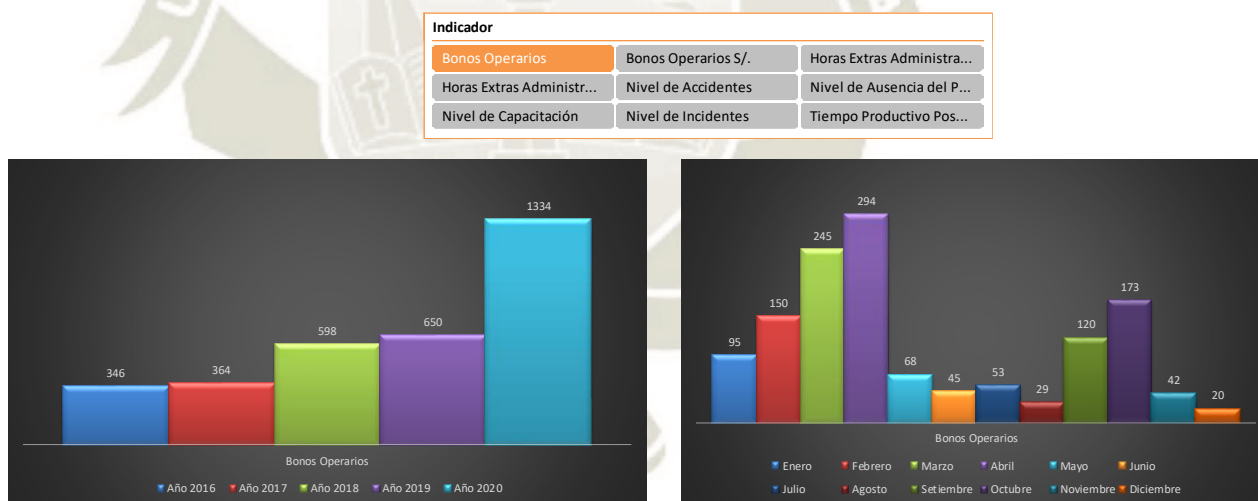
El dashboard del área de administración tiene por finalidad analizar los cambios en los indicadores del área de administración, que permitan tomar decisiones para un mejor desempeño de la empresa, este dashboard presenta gráficos acumulados desde años pasados hasta el año presente. Así mismo también presenta los datos acumulados del año presente. Basta con “Hacer clic” en el indicador que se desea ver gráficamente y este se mostrará automáticamente.

En cuanto al área de producción los Dashboard que se muestran son:

- Nivel de Ausencia del Personal.
- Nivel de Capacitación.
- Nivel de Accidentes.
- Nivel de Incidentes.
- Horas Extras Administrativas.
- Horas Extras Administrativas en Soles.
- Bonos de Operarios.
- Bonos de Operarios en Soles.

Figura 36

Dashboard para el Área de Administración



Fuente: Elaboración Propia

4.6. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá a la Empresa y sus distintas áreas, hacer un seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados, apoyando al cumplimiento de la visión y misión de la Empresa, este control se llevará a cabo por Gerencia

General en apoyo de los Jefes de cada Área, retroalimentando el cumplimiento de las metas en base a los períodos de medición. Así mismo, cuando no se cumplan los objetivos propuestos, se deberá evaluar el motivo del no cumplimiento, así como la toma de decisiones para la mejora continua.

4.6.1. Perspectiva Financiera

Para poder definir la perspectiva financiera se tomó en cuenta los indicadores propuestos y debilidades encontradas en el MEFI. Además, los objetivos presentados en la Tabla N° 51 es un número de referencia puesto que este va a variar según lo que la empresa quiera y datos obtenidos los anteriores años.

Tabla 51

Perspectiva Financiera

Objetivo	Período de medición	Nombre del Indicador	Fórmula
Obtener un margen bruto mayor que 21.51%	Mensual, anual	Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$
Obtener un margen operacional mayor que 7.61%	Mensual, anual	Margen Operacional	$\frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}} * 100$
Obtener un margen neto mayor que 1.93%	Mensual, anual	Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$
Obtener una ratio de liquidez mayor a 0.32	Mensual, anual	Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Obtener un ROA mayor que 8.37%	Mensual, anual	Ratio de Rentabilidad del Activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} * 100$
Obtener un ROE mayor que 29%	Mensual, anual	Ratio de Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.6.2. Perspectiva de Cliente

Para poder definir la perspectiva de cliente se tomó en cuenta los indicadores propuestos y debilidades encontradas en el MEFI. Además, el objetivo presentado en la Tabla N° 52 es un número de referencia puesto que este va a variar según lo que la empresa quiera y datos obtenidos los anteriores años.

Tabla 52

Perspectiva de Cliente

Objetivo	Período de medición	Nombre del Indicador	Fórmula
Obtener nivel de entregas a tiempo mayor a 80%	Trimestral, anual	Nivel de Cumplimiento con Clientes (%)	$\frac{\text{Entregas a Tiempo}}{\text{Entregas Totales}} * 100$
Aumentar las ventas por rueda de negocio en un 5%	Trimestral, anual	Ventas por Cliente	$\frac{\text{Ventas Cliente por Ruedas de Negocio}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
Obtener un nivel porcentual mayor al 100%	Trimestral, anual	Retorno sobre la Inversión en Marketing	$\frac{\text{Ingresos por Publicidad} - \text{Costo Publicitario}}{\text{Costo Publicitario}} * 100$
Obtener un nivel de Reproceso menor al 5%	Mensual, anual	Tasa de Reproceso (Servicio)	$\frac{\text{Piezas reprocesadas}}{\text{Producción Total}} * 100$
Obtener un nivel de Reproceso menor al 5%	Mensual, anual	Tasa de Reproceso (Producción)	$\frac{\text{Piezas reprocesadas}}{\text{Producción Total}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

Para poder definir la perspectiva de procesos internos se tomó en cuenta los indicadores propuestos y debilidades encontradas en el MEFI. Además, el objetivo colocado en la Tabla N° 53 es un número de referencia puesto que este va a variar según lo que la empresa quiera y datos obtenidos los anteriores años.

Tabla 53
Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Período de medición	Nombre del Indicador	Fórmula
Obtener un nivel de cumplimiento mayor a 90%	Trimestral, anual	Nivel de Cumplimiento de Proveedores	$\frac{\text{Pedidos a Destiempo}}{\text{Total de Pedidos}} * 100$
Obtener un nivel de inventario mayor a 95%	Trimestral, anual	Control de Inventarios	$\frac{\text{Pzs que hay}}{\text{Pzs que deben haber}} * 100$
Obtener un Índice de Productividad mayor a la media del año pasado	Mensual, anual	Índice de Productividad	$\frac{\text{Productos (Total de Ventas)}}{\text{Gastos de insumos utilizados}}$
Obtener un resultado igual o mayor a la media conseguida el mes anterior	Mensual, anual	Producción Media (Producción)	Media de Productos Realizados
Obtener un resultado igual o mayor a la media conseguida el mes anterior	Mensual, anual	Producción Media (Servicio)	Media de Productos Realizados

Fuente: Elaboración Propia

4.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para poder definir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tomó en cuenta los indicadores propuestos y debilidades encontradas en el MEFI. Además, el objetivo mostrado en la Tabla N° 54 es un número de referencia puesto que este va a variar según lo que la empresa quiera y datos obtenidos los anteriores años.

Tabla 54
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	Período de medición	Nombre del Indicador	Fórmula
Realizar 4 capacitaciones	Anual	Nivel de capacitación	$\frac{\# \text{ de Capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones planeadas}}$
Tener un nivel de Ausencia menor al 5%	Mensual	Nivel de Ausencia del Personal	$\frac{\# \text{ Total de Horas ausentadas}}{\# \text{ Total de Horas Trabajadas}} * 100$
Tener un nivel de Accidentes menor al 5%	Mensual	Accidentes	$\frac{\text{Total de Accidentes}}{\text{Total de Horas Trabajadas}} * 100$
Tener un nivel de Incidentes menor al 5%	Mensual	Incidentes	$\frac{\text{Total de Incidentes}}{\text{Total de Horas Trabajadas}} * 100$

Fuente: Elaboración Propia

4.7.Base de datos para el Balanced Scorecard de la Empresa Brisan E.I.R.L.

Se proporcionará una Base de Datos para el Balanced Scorecard a la empresa Brisan E.I.R.L. con la finalidad que tengan guardado, puedan realizar un seguimiento correcto y así poder realizar medidas de corrección y mejora y poder cumplir las estrategias que se están planteando, el control de las estrategias se realizará durante los 12 meses del año actual. La Base de Datos abarca todas las áreas de la empresa como son las áreas de logística, producción, venta y administración, adicionalmente se ha elaborado una base de datos para el control financiero de la empresa. Además, en el control de cada perspectiva del Balanced Scorecard se cuenta con la semaforización la cual indicará como se encuentra el cumplimiento cada estrategia. Actualmente se puso para el color verde un cumplimiento del 90 al 100%, amarillo del 80% a 90 % y de color rojo cuando es menor a 80%; estos datos pueden ser cambiados por los trabajadores en el Balanced Scorecard

Los datos reales y datos objetivos son datos sugeridos puesto que la empresa no cuenta con casi nada de esta información guardada y no tiene datos de referencia para su control. Se procedió a realizar lo mencionado anteriormente para que se pueda tener un ejemplo de la Base

de Datos del Balanced Scorecard llena y se pueda realizar una mejor y didáctica capacitación a los trabajadores.

Además de esta Base de Dato, en la parte de control se tiene dos gráficas la cuales son de los datos objetivos vs los datos reales de la estrategia seleccionada y el otro gráfico es un acumulado; lo cual permite observar la evolución a través de los meses de la estrategia seleccionada.



4.7.1. Base de Datos Perspectiva Financiera

4.7.1.1. Perspectiva Financiera Objetivo.

Tabla 55

Perspectiva Financiera Objetivo.

Definición de Objetivos Financiero		INICIO														
Perspectiva Financiera		Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Incrementar Margen Bruto	Margen Bruto	Mensual, Anual	%	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151	0.2151
Incrementar Margen Operacional	Margen Operacional	Mensual, Anual	%	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761	0.0761
Incrementar Margen Neto	Margen Neto	Mensual, Anual	%	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193	0.0193
Incrementar la Liquidez	Liquidez	Mensual, Anual	Unidades	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Incrementar el ROA	ROA	Mensual, Anual	%	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837	0.0837
Incrementar el ROE	ROE	Mensual, Anual	%	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 55, la definición de objetivos de la perspectiva financiera que se desea para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L. en esta tabla se debe de completar los ítems de objetivos, indicadores, el periodo de medición, la unidad de medición y los indicadores los cuales se medirán por 12 meses del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses.

4.7.1.2.Perspectiva Financiera Real.

Tabla 56

Perspectiva Financiera Real

Datos Reales		Financiero														
Perspectiva Financiera																
Objetivos	Indicadores	Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Incrementar Margen Bruto	Margen Bruto	Mensual, Anual	%	0.21000	0.254	0.2058	0.267	0.268	0.1985	0.178	0.2151	0.2254	0.2089	0.2014	0.2155	0.22063
Incrementar Margen Operacional	Margen Operacional	Mensual, Anual	%	0.0765	0.068	0.0854	0.0654	0.0584	0.0691	0.0541	0.0666	0.0784	0.084	0.0551	0.0899	0.07091
Incrementar Margen Neto	Margen Neto	Mensual, Anual	%	0.02	0.019	0.0195	0.0184	0.022	0.021	0.0148	0.0159	0.0194	0.0195	0.0198	0.0189	0.01902
Incrementar la Liquidez	Liquidez	Mensual, Anual	Unidades	0.35	0.48	0.58	0.46	0.39	0.29	0.28	0.27	0.4	0.7	0.6	0.19	0.42
Incrementar el ROA	ROA	Mensual, Anual	%	0.0794	0.0835	0.0835	0.0842	0.0839	0.0841	0.0829	0.0837	0.0836	0.0839	0.084	0.0841	0.08340
Incrementar el ROE	ROE	Mensual, Anual	%	0.29	0.32	0.35	0.26	0.25	0.38	0.37	0.15	0.19	0.18	0.25	0.21	0.26667

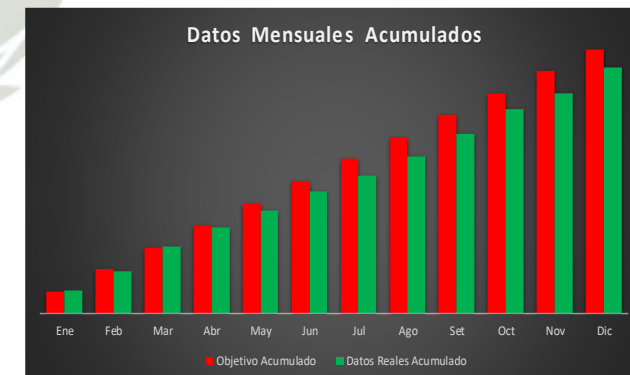
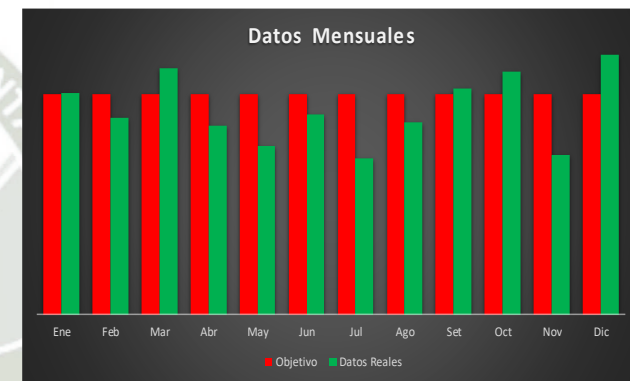
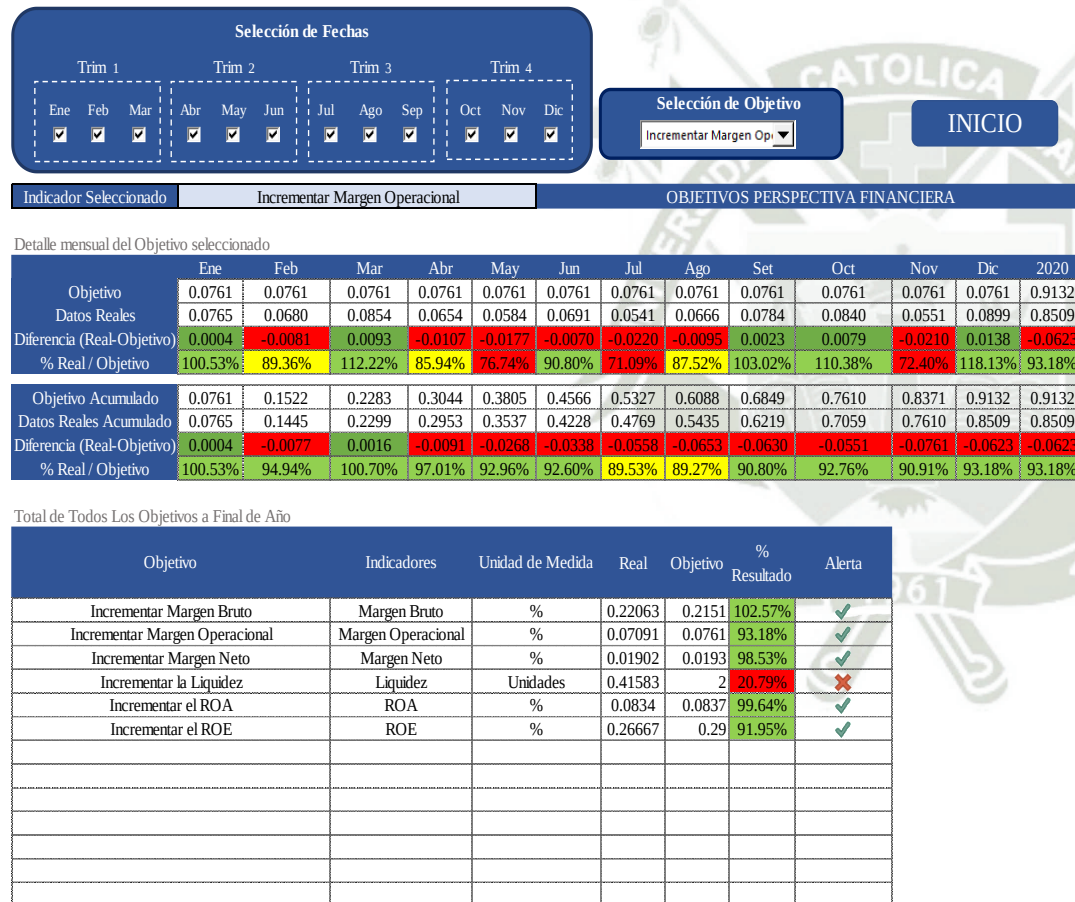
Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 56, los datos reales de la perspectiva financiera que se obtiene para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L en esta tabla se debe de completar los ítems de los indicadores mensualmente del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses y arrastrará la información de los demás ítems de la tabla de definición de objetivos de la perspectiva financiera.

4.7.1.3.Control de la Perspectiva Financiera.

Tabla 57

Control de la Perspectiva Financiera.



Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 57, el control que se dará a la perspectiva financiera, en la parte superior se observa un cuadro de selección de fechas el cual permitirá elegir el mes o meses que se desea observar el control, al costado del cuadro se tiene otro que es el de selección de objetivo el cual permite seleccionar el objetivo a controlar.

Se observa también el cuadro de control de objetivos el cual muestra los objetivos deseados, los datos reales, la diferencia de estos y el porcentaje de cumplimiento que se tiene, así mismo el cuadro de acumulados. En el cuadrante de diferencia tanto normal como acumulado automáticamente la casilla se pondrá en rojo si los datos reales son menores que los datos objetivos y en el cuadrante de porcentaje de cumplimiento, tanto normal como acumulado, automáticamente la casilla se pondrá en rojo si este es menor al 80%, si está entre 80% y 90% la casilla será de color amarilla y si es mayor al 90% la casilla será de color verde; lo cual permitirá tener un control visual, estos porcentajes son referenciales ya que la empresa puede cambiarlos según lo deseado y automáticamente será cambiado en la base de datos.

En la parte inferior, se observa el cuadro de todos los objetivos y así poder ver un control general y total de todos los objetivos, en el cual también se tiene el ítem de porcentaje de cumplimiento el cual la casilla tendrá un color de rojo, amarillo o verde siguiendo las mismas reglas mencionadas en el anterior párrafo. Y también se tiene un ítem de alerta el cual está relacionado directamente al color que se tenga en el ítem de porcentaje de cumplimiento.

Por último, se tiene dos gráficas siendo una de los datos objetivos (color rojo) vs datos reales (color verde) mensualmente y la otra gráfica de los datos objetivos acumulados (color rojo) y datos reales acumulados (color verde); el cual permitirá ver el control de estos de manera gráfica y fácil.

4.7.2. Base de Datos Perspectiva de Cliente

4.7.2.1. Perspectiva de Cliente Objetivo.

Tabla 58

Base de datos Perspectiva de Cliente

Definición de Objetivos

Cientes

INICIO

Perspectiva de Cliente		Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Objetivos	Indicadores															
Aumentar Nivel de Entregas	Nivel de Cumplimiento con Clientes	Trimestral, Anual	%			0.8			0.8			0.8			0.8	0.8
Aumentar las Ventas por Rueda de Negocio	Ventas por Cliente	Trimestral, Anual	%			0.2617			0.2617			0.2617			0.2617	0.2617
Aumentar las Utilidades por Ruedas de Negocio	Retorno sobre la Inversión en Marketing	Trimestral, Anual	%			1			1			1			1	1
Disminuir el Nivel de Reproceso en Producción	Tasa de Reproceso	Mensual, Anual	%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Disminuir el Nivel de Reproceso en Servicios	Tasa de Reproceso	Mensual, Anual	%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 58, la definición de objetivos de la perspectiva del cliente que se quieren para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L. en esta tabla se debe de completar los ítems de objetivos, indicadores, el periodo de medición, la unidad de medición y los

indicadores los cuales se medirán por 12 meses del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses.

4.7.2.2.Perspectiva de Cliente Real.

Tabla 59

Perspectiva de Cliente Real.

Datos Reales		Cliente														INICIO	
Perspectiva de Cliente																	
Objetivos	Indicadores	Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020	
Aumentar Nivel de Entregas	Nivel de Cumplimiento con Clientes	Trimestral, Anual	%			0.6			0.85			0.79			0.82	0.76500	
Aumentar las Ventas por Rueda de Negocio	Ventas por Cliente	Trimestral, Anual	%			0.246			0.279			0.235			0.254	0.25333	
Aumentar las Utilidades por Ruedas de Negocio	Retorno sobre la Inversión en Marketing	Trimestral, Anual	%			1.25			0.84			0.96			1.32	1.09250	
Disminuir el Nivel de Reproceso en Producción	Tasa de Reproceso	Mensual,Anual	%	0.06	0.1	0.04	0.08	0.05	0.09	0.11	0.03	0.05	0.05	0.04	0.11	0.06750	
Disminuir el Nivel de Reproceso en Servicios	Tasa de Reproceso	Mensual,Anual	%	0.07	0.08	0.06	0.05	0.05	0.08	0.04	0.05	0.05	0.06	0.07	0.12	0.06500	

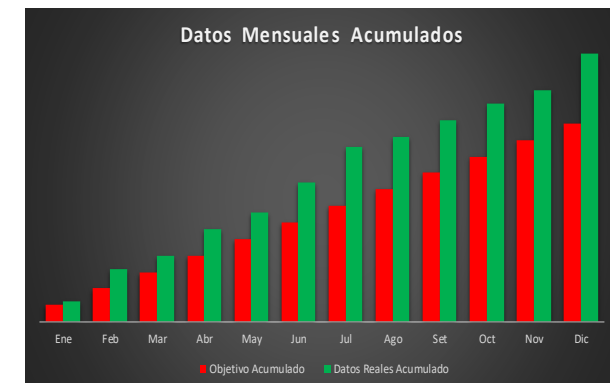
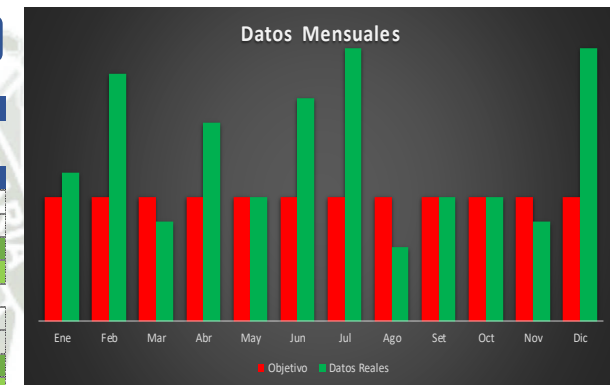
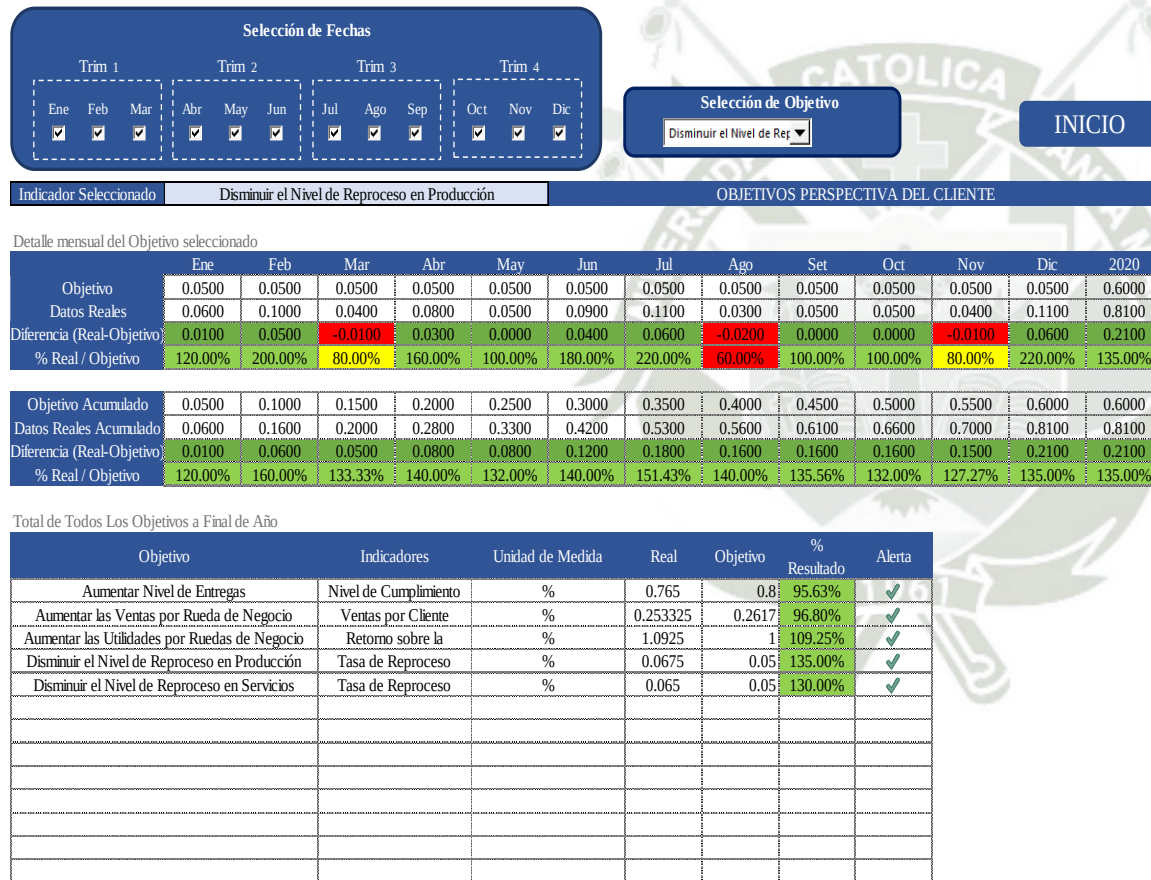
Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 59, los datos reales de la perspectiva de cliente que se obtiene para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L en esta tabla se debe de completar los ítems de los indicadores mensualmente del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses y arrastrará la información de los demás ítems de la tabla de definición de objetivos de la perspectiva financiera.

4.7.2.3. Control de la Perspectiva de Cliente.

Tabla 60

Control de la Perspectiva de Cliente.



Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 60, el control que se dará a la perspectiva del cliente, en la parte superior se observa un cuadro de selección de fechas el cual permitirá elegir el mes o meses que se desea observar el control, al costado del cuadro se tiene otro que es el de selección de objetivo el cual permite seleccionar el objetivo a controlar.

Se observa también el cuadro de control de objetivos el cual muestra los objetivos deseados, los datos reales, la diferencia de estos y el porcentaje de cumplimiento que se tiene, así mismo el cuadro de acumulados. En el cuadrante de diferencia tanto normal como acumulado automáticamente la casilla se pondrá en rojo si los datos reales son menores que los datos objetivos y en el cuadrante de porcentaje de cumplimiento, tanto normal como acumulado, automáticamente la casilla se pondrá en rojo si este es menor al 80%, si está entre 80% y 90% la casilla será de color amarilla y si es mayor al 90% la casilla será de color verde; lo cual permitirá tener un control más visual, estos porcentajes son referenciales ya que la empresa puede cambiarlos según lo deseado y automáticamente será cambiado en la base de datos.

En la parte inferior, se observa el cuadro de todos los objetivos y así poder ver un control general y total de todos los objetivos, en el cual también se tiene el ítem de porcentaje de cumplimiento el cual la casilla tendrá un color de rojo, amarillo o verde siguiendo las mismas reglas mencionadas en el anterior párrafo. Y también se tiene un ítem de alerta el cual está relacionado directamente al color que se tenga en el ítem de porcentaje de cumplimiento.

Por último, se tiene dos gráficas siendo una de los datos objetivos (color rojo) vs datos reales (color verde) mensualmente y la otra gráfica de los datos objetivos acumulados (color rojo) y datos reales acumulados (color verde); el cual permitirá ver el control de estos de manera gráfica y fácil.

4.7.3. Base de Datos Perspectiva de Procesos

4.7.3.1. Perspectiva de Procesos Objetivo.

Tabla 61

Perspectiva de Procesos Objetivo.

Definición de Objetivos

Procesos

INICIO

Perspectiva de Procesos		Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Objetivos	Indicadores															
Aumentar el Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Trimestral, Anual	%	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Aumentar el Nivel de Inventario	Control de Inventario	Trimestral, Anual	%	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95	0.95
Aumentar la Productividad	Índice de Productividad	Mensual, Anual	%	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27	1.27
Aumentar la Producción Media en Producción	Producción Media	Mensual, Anual	Unidades	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746	746
Aumentar la Producción Media en Servicios	Producción Media	Mensual, Anual	Unidades	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 61, la definición de objetivos para la perspectiva de procesos que se quieren para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L. en esta tabla se debe de completar los ítems de objetivos, indicadores, el periodo de medición, la unidad de medición y los indicadores los cuales se medirán por 12 meses del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses.

4.7.3.2.Perspectiva de Procesos Real.

Tabla 62

Perspectiva de Procesos Real

Datos Reales		Procesos														
Perspectiva de Procesos																
Objetivos	Indicadores	Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Aumentar el Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Nivel de Cumplimiento de Proveedores	Trimestral, Anual	%	0.8	0.75	0.95	0.41	1	0.85	0.79	0.85	0.92	0.95	0.97	0.91	0.85
Aumentar el Nivel de Inventario	Control de Inventario	Trimestral, Anual	%	0.9	0.085	0.95	1	1	0.92	0.96	0.86	0.94	0.84	0.87	0.9	0.85
Aumentar la Productividad	Índice de Productividad	Mensual, Anual	%	1.15	1.16	1.36	1.4	1.2	1.12	1.35	1.28	1.34	1.36	1.22	1.4	1.28
Aumentar la Producción Media en Producción	Producción Media	Mensual, Anual	Unidades	750	742	746	746	746	743	725	715	715	745	749	760	740.17
Aumentar la Producción Media en Servicios	Producción Media	Mensual, Anual	Unidades	550	530	520	515	580	575	546	535	550	564	546	529	545.00

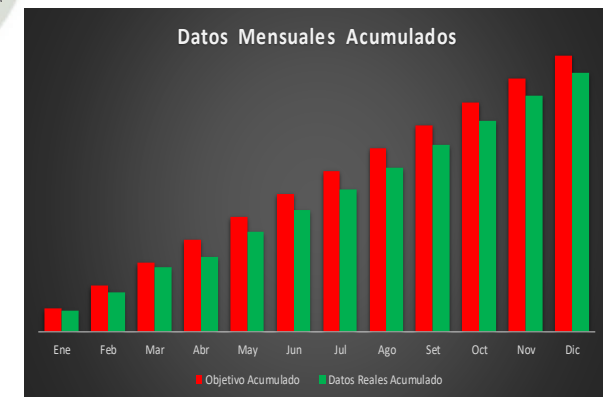
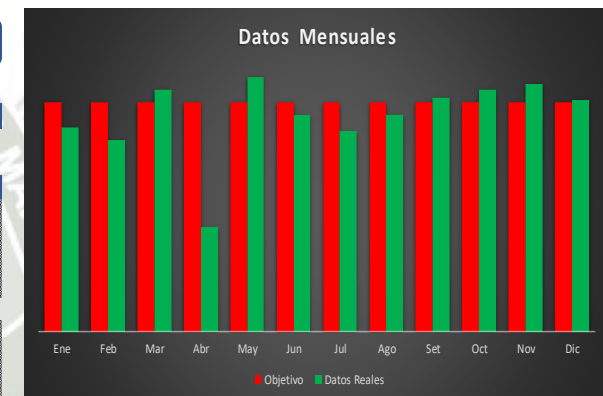
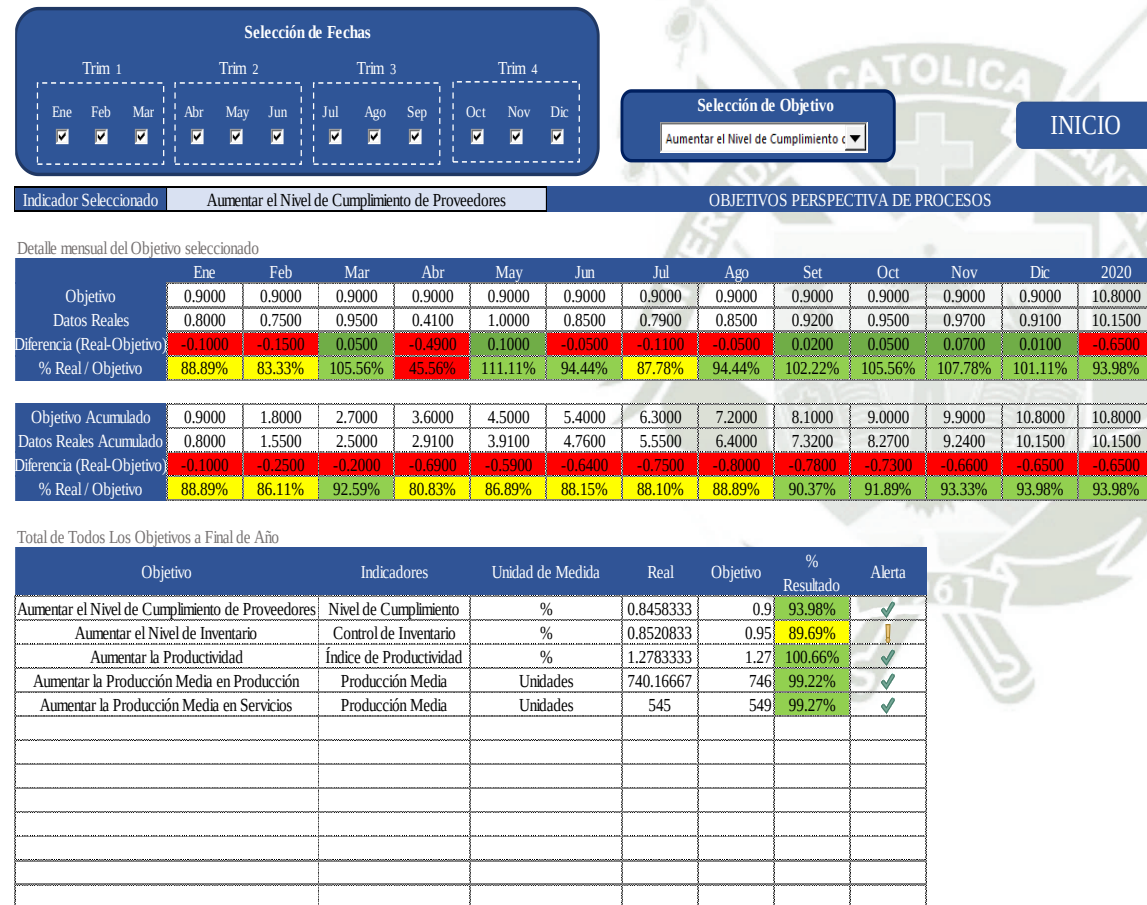
Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 62, los datos reales de la perspectiva de procesos que se obtiene para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L en esta tabla se debe de completar los ítems de los indicadores mensualmente del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses y arrastrará la información de los demás ítems de la tabla de definición de objetivos de la perspectiva financiera.

4.7.3.3.Control de la Perspectiva de Procesos.

Tabla 63

Control de la Perspectiva de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 63, el control que se dará a la perspectiva de procesos, en la parte superior se observa un cuadro de selección de fechas el cual permitirá elegir el mes o meses que se desea observar el control, al costado del cuadro se tiene otro que es el de selección de objetivo el cual permite seleccionar el objetivo a controlar.

Se observa también el cuadro de control de objetivos el cual muestra los objetivos deseados, los datos reales, la diferencia de estos y el porcentaje de cumplimiento que se tiene, así mismo el cuadro de acumulados. En el cuadrante de diferencia tanto normal como acumulado automáticamente la casilla se pondrá en rojo si los datos reales son menores que los datos objetivos y en el cuadrante de porcentaje de cumplimiento, tanto normal como acumulado, automáticamente la casilla se pondrá en rojo si este es menor al 80%, si está entre 80% y 90% la casilla será de color amarilla y si es mayor al 90% la casilla será de color verde; lo cual permitirá tener un control más visual, estos porcentajes son referenciales ya que la empresa puede cambiarlos según lo deseado y automáticamente será cambiado en la base de datos.

En la parte inferior, se observa el cuadro de todos los objetivos y así poder ver un control general y total de todos los objetivos, en el cual también se tiene el ítem de porcentaje de cumplimiento el cual la casilla tendrá un color de rojo, amarillo o verde siguiendo las mismas reglas mencionadas en el anterior párrafo. Y también se tiene un ítem de alerta el cual está relacionado directamente al color que se tenga en el ítem de porcentaje de cumplimiento.

Por último, se tiene dos gráficas siendo una de los datos objetivos (color rojo) vs datos reales (color verde) mensualmente y la otra gráfica de los datos objetivos acumulados (color rojo) y datos reales acumulados (color verde); el cual permitirá ver el control de estos de manera gráfica y fácil.

4.7.4. Base de Datos Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

4.7.4.1. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Objetivo.

Tabla 64

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Objetivo.

Definición de Objetivos		Aprendizaje		INICIO												
Perspectiva de Aprendizaje																
Objetivos	Indicadores	Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Realizar 3 capacitaciones	Nivel de Capacitaciones	Anual	Unidades				1				1				1	1
Reducir el nivel de Ausencia	Nivel de Ausencia del Personal	Mensual	%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Reducir el Nivel de Accidentes	Nivel de Accidentes	Mensual	%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Reducir el Nivel de Incidentes	Nivel de Incidentes	Mensual	%	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 64, la definición de objetivos para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que se quieren para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L. en esta tabla se debe de completar los ítems de objetivos, indicadores, el periodo de medición, la unidad de medición y los indicadores los cuales se medirán por 12 meses del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses.

4.7.4.2.Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Real.

Tabla 65

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo Real

Datos Reales		Aprendizaje														
Perspectiva de Aprendizaje																
Objetivos	Indicadores	Periodo de Medición	Unidad de Medida	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	2020
Realizar 3 capacitaciones	Nivel de Capacitaciones	Anual	Unidades				1								1	1.00
Reducir el nivel de Ausencia	Nivel de Ausencia del Personal	Mensual	%	0.06	0.1	0.12	0.04	0.02	0.06	0.05	0.05	0.12	0.15	0.16	0.05	0.08
Reducir el Nivel de Accidentes	Nivel de Accidentes	Mensual	%	0.03	0.04	0.06	0.05	0.05	0.12	0.02	0.02	0.03	0.05	0.05	0.09	0.05
Reducir el Nivel de Incidentes	Nivel de Incidentes	Mensual	%	0.04	0.06	0.05	0.05	0.09	0.02	0.01	0.03	0.05	0.05	0.1	0.06	0.05

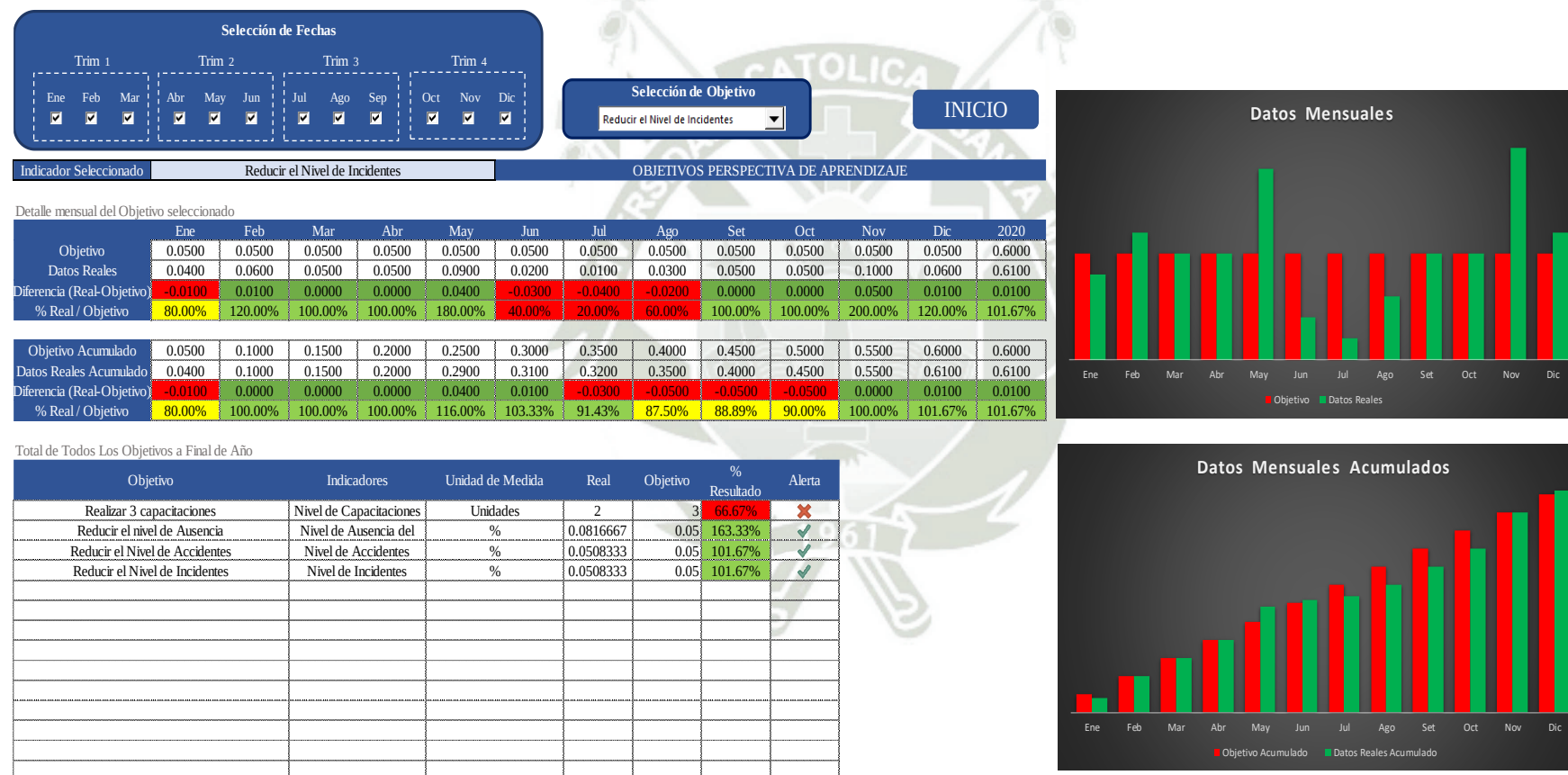
Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 65, los datos reales de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo que se obtiene para el año actual en la empresa Brisan E.I.R.L en esta tabla se debe de completar los ítems de los indicadores mensualmente del año actual. La Base de Datos promediará automáticamente los indicadores obtenidos durante los 12 meses y arrastrará la información de los demás ítems de la tabla de definición de objetivos de la perspectiva financiera.

4.7.4.3. Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Tabla 66

Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.



Fuente: Elaboración Propia

Se muestra en la Tabla N° 66 el control que se dará a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, en la parte superior se observa un cuadro de selección de fechas el cual permitirá elegir el mes o meses que se desea observar el control, al costado del cuadro se tiene otro que es el de selección de objetivo el cual permite seleccionar el objetivo a controlar.

Se observa también el cuadro de control de objetivos el cual muestra los objetivos deseados, los datos reales, la diferencia de estos y el porcentaje de cumplimiento que se tiene, así mismo el cuadro de acumulados. En el cuadrante de diferencia tanto normal como acumulado automáticamente la casilla se pondrá en rojo si los datos reales son menores que los datos objetivos y en el cuadrante de porcentaje de cumplimiento, tanto normal como acumulado, automáticamente la casilla se pondrá en rojo si este es menor al 80%, si está entre 80% y 90% la casilla será de color amarilla y si es mayor al 90% la casilla será de color verde; lo cual permitirá tener un control más visual, estos porcentajes son referenciales ya que la empresa puede cambiarlos según lo deseado y automáticamente será cambiado en la base de datos.

En la parte inferior, se observa el cuadro de todos los objetivos y así poder ver un control general y total de todos los objetivos, en el cual también se tiene el ítem de porcentaje de cumplimiento el cual la casilla tendrá un color de rojo, amarillo o verde siguiendo las mismas reglas mencionadas en el anterior párrafo. Y también se tiene un ítem de alerta el cual está relacionado directamente al color que se tenga en el ítem de porcentaje de cumplimiento.

Por último, se tiene dos gráficas siendo una de los datos objetivos (color rojo) vs datos reales (color verde) mensualmente y la otra gráfica de los datos objetivos

acumulados (color rojo) y datos reales acumulados (color verde); el cual permitirá ver el control de estos de manera gráfica y fácil.



4.8.Auditoría del Sistema de Gestión

Se realizará la auditoría del Sistema de Gestión para poder observar y saber que tanto se está mejorando los problemas que tiene la empresa y así dar un seguimiento continuo para mejorarlos.

Tabla 67

Plan de Auditoría de la Propuesta de Mejora

PLAN DE AUDITORÍA DE LA PROPUESTA DE MEJORA							
Nº	Área Auditada	Aspecto que Auditar	Fecha de Auditoría	Equipo Auditor	Sí Cumple	No Cumple	Observaciones
1	Todas	Cumplimiento de los Procedimientos		Gerente General			
2	Logística	Cumplimiento de Entregas a Tiempo al Cliente		Jefe de Logística, Jefe de Ventas			
3	Ventas	Aumento de Clientes		Jefe de Venta, Jefe de Logística			
4	Ventas	Aumento de la Utilidad Obtenida por Ruedas de Negocio		Jefe de Ventas, Administrador			
5	Producción	Disminución de Tasa de Reproceso en las Actividades de Producción y Servicio		Jefe de Producción, Administrador			
6	Logística	Cumplimiento de Proveedores con la M.P. solicitada		Jefe de Logística, Jefe de Ventas			
7	Logística	Cumplimiento de Inventario		Jefe de Logística, Jefe de Producción			
8	Producción	Constancia o Aumento de la Productividad		Jefe de Producción, Administrador			
9	Producción	Constancia o Disminución del Costo de Producción		Jefe de Producción, Administrador			
10	Producción	Constancia o Mejora de la Media de Productos por Trabajador		Jefe de Producción, Administrador			
11	Administración	Cumplimiento de Capacitaciones con los Trabajadores		Administrador, Jefe de Ventas			
12	Administración	Constancia o Disminución del Nivel de Ausentismo del Personal		Administrador, Jefe de Ventas			
13	Todas	Disminución de Accidentes en la Empresa		Gerente General			
14	Todas	Disminución de Incidentes en la Empresa		Gerente General			

Fuente: Elaboración Propia

Se ha presentado la Tabla N° 67 que servirá como formato referente para auditar que la propuesta de mejora se cumpla de acuerdo a las directrices y objetivos establecidos, para ello se ha determinado una serie de aspectos a auditar, junto con las áreas que deben ser auditadas en tal aspecto. Así mismo se han planteado responsables de llevar a cabo la auditoría.

El formato tiene algunos ítems tales como fecha, cumplimiento y observaciones, las cuales deben ser llenadas, conforme se lleve la auditoría, los resultados y las observaciones.

4.9. Requisitos para la Implementación de la Propuesta de Mejora

Se presentará las estrategias necesarias para la implementación, así como sus actividades correspondientes, la mano de obra necesaria para la implementación, la mano de obra para realizar la estrategia, materiales a necesitar, el costo unitario de cada uno de los ítems mencionados anteriormente y el costo total. Además, se mostrará gráficamente el cronograma que se tiene planteado hacer para la implementación.

4.9.1. Requisitos para la Implementación

En la Tabla N° 68 se observa a detalle los costos incurridos en la capacitación, tanto en horas incurridas y materiales a necesitar, para poder implementar el Sistema de Gestión por procesos en la empresa BRISAN E.I.R.L. La mano de obra tomada en cuenta para la implementación son los jefes de cada área, el vendedor, el administrador y los asistentes del área de logística y producción; haciendo un total de 7 trabajadores

Tabla 68

Registro para la Implementación

N°	Estrategia	Mano de Obra para la Estrategia	Mano de Obra para la Implementación	Requisitos de Equipos y Herramientas	Requisitos de Tiempo(Horas)	Precio Unitario	Costo Total	Total
1	Capacitación de la Caracterización y Flujogramas de los Procesos de la Empresa	1 Asistente			4	S/5.00	S/20.00	S/356.72
			7 Trabajadores		3	S/6.62	S/139.02	
				Cuadernillos de Caracterización y Flujogramas (17 cuadernillos)		S/3.00	S/51.00	
				Hojas de Asistencia (2 hojas)		S/0.20	S/0.40	
				7 Lapiceros Azules		S/2.50	S/17.50	
				2 Correctores		S/3.00	S/6.00	
				Alquiler de Proyector	3	S/40.00	S/120.00	
				14 Impresiones de Exámenes		S/0.20	S/2.80	
2	Capacitación sobre el Scorecard Balanced	1 Asistente			4	S/5.00	S/20.00	S/184.80
			4 Trabajadores		2.5	S/7.42	S/50.00	
				Hojas de Asistencia (1 hojas)		S/0.20	S/0.20	
				4 Lapiceros Azules		S/2.50	S/10.00	
				1 Corrector		S/3.00	S/3.00	
				Alquiler de Proyector	2.5	S/40.00	S/100.00	
				8 Impresiones Exámenes		S/0.20	S/1.60	
3	Capacitación de las Estrategias Planificadas	1 Asistente			4	S/5.00	S/20.00	S/348.89
			7 Trabajadores		3.5	S/6.62	S/162.19	
				Hojas de Asistencia (2 hojas)		S/0.20	S/0.40	
				7 Lapiceros Azules		S/2.50	S/17.50	
				2 Correctores		S/3.00	S/6.00	
				Alquiler de Proyector	3.5	S/40.00	S/140.00	
				14 Impresiones Exámenes		S/0.20	S/2.80	
4	Capacitación sobre la Auditoría del Sistema de Gestión	1 Asistente			2	5	S/10.00	S/164.16
			4 Trabajadores		2	7.42	S/59.36	
				Hojas de Asistencia (1 hojas)		S/0.20	S/0.20	
				4 Lapiceros Azules		S/2.50	S/10.00	
				1 Corrector		S/3.00	S/3.00	
				Alquiler de Proyector	2	S/40.00	S/80.00	
				8 Impresiones Exámenes		S/0.20	S/1.60	
5	Capacitación sobre el Uso de la Base de Datos	1 Asistente			4	S/5.00	S/20.00	S/305.72
			7 Trabajadores		3	S/6.62	S/139.02	
				Hojas de Asistencia (2 hojas)		S/0.20	S/0.40	
				7 Lapiceros Azules		S/2.50	S/17.50	
				2 Correctores		S/3.00	S/6.00	
				Alquiler de Proyector	3	S/40.00	S/120.00	
				14 Impresiones Exámenes		S/0.20	S/2.80	
TOTAL								S/1,360.29

Fuente: Elaboración Propia

4.9.2. *Actividades para la Implementación*

- **Implementación de la Gestión por Procesos**

Se realizará capacitaciones de la Caracterización y Flujogramas de los Procesos de la Empresa, sobre El Balanced Scorecard, Estrategias Planificadas y la Auditoría de Gestión, que serán realizadas por el mismo investigador (Asistente) que empezará el lunes 28 de septiembre. Las actividades consisten Realizar Diapositivas sobre la capacitación a realizar, hojas de asistencia y de exámenes, realizar la exposición, ejercicios prácticos y la toma de un examen. Las capacitaciones de caracterización y de estrategias planificadas serán dirigidas a todos los trabajadores de la empresa Brisan E.I.R.L. y las capacitaciones sobre el Scorecard Balanced y auditoría del sistema de gestión serán dirigidas a los jefes de cada área y al gerente general.

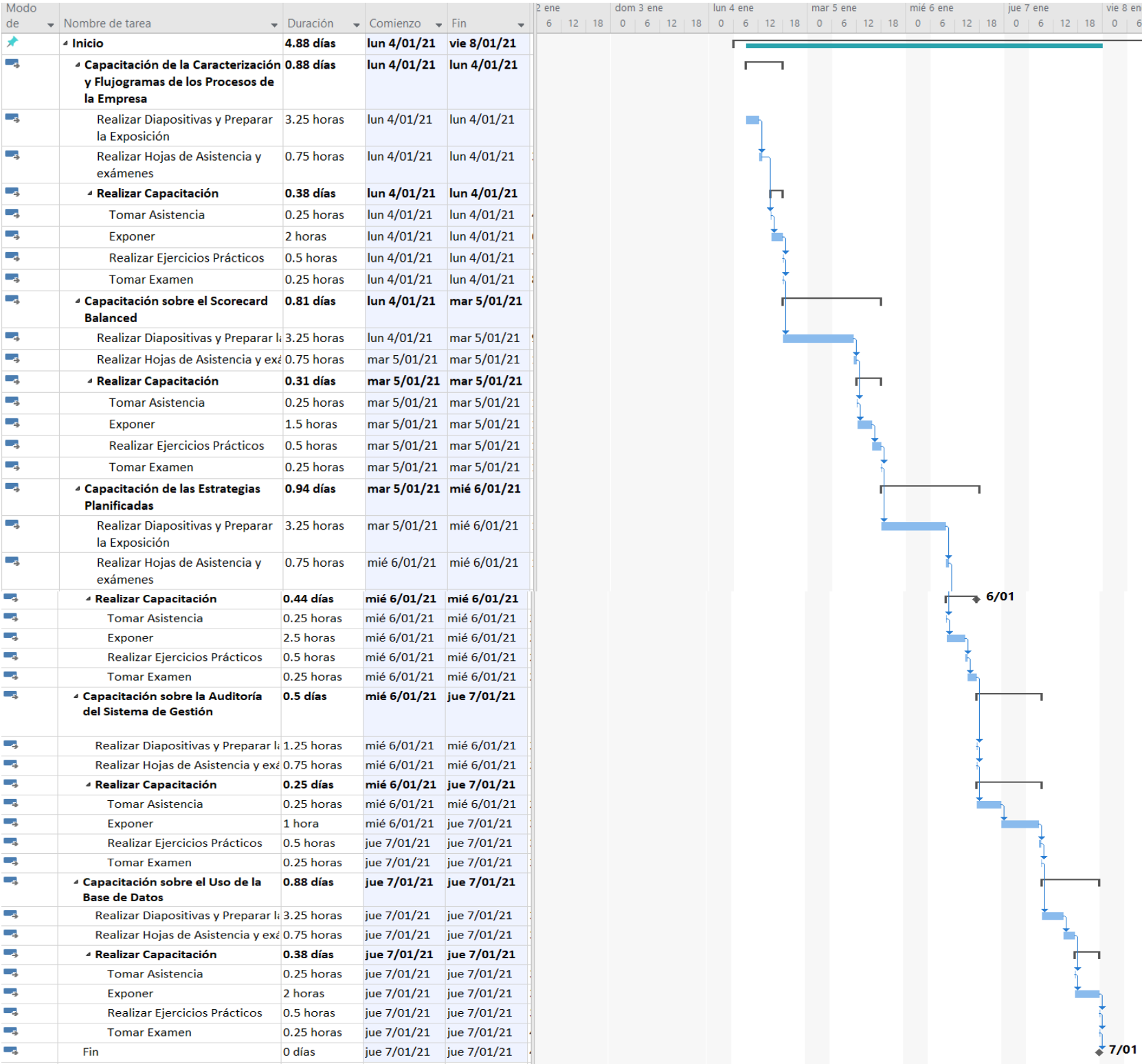
- **Implementación de la Base de Datos**

Se realizará una capacitación sobre el uso de la Base de Datos, que serán realizada por el mismo investigador (Asistente) que empezará una vez culminada las anteriores capacitaciones. Las actividades consisten realizar diapositivas, hojas de asistencia y de exámenes, realizar la exposición, ejercicios prácticos y la toma de un examen. Esta capacitación será dirigida a todos los trabajadores de la empresa Brisan E.I.R.L.

4.9.3. Cronograma para la Implementación

Figura 37

Cronograma para la Implementación



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

5. Análisis del Incremento del Tiempo Productivo

5.1. Análisis de la Carga Laboral Propuesto

A continuación, se presentará la Tabla N° 69, con las actividades, la carga laboral y los tiempos productivos propuestos para cada puesto de trabajo administrativo, las actividades adicionales se tomaron de las caracterizaciones de procesos, que se propusieron en el Capítulo IV, siendo la mayoría actividades de control.

Los tiempos propuestos para las nuevas actividades que muestran, fueron tomadas por el investigador con un cronómetro y realizando la simulación de estas actividades; para poder tener así un tiempo tentativo para dichas actividades.

Tabla 69

Análisis de la carga laboral propuesta

Análisis de la Carga Laboral Propuesta							
Proceso	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
Gestión Logística			432.05	8.45			436.31
Investigar Proveedores Potenciales			45.26				
Buscar Posibles Proveedores en la Base de Datos			9.64				
Seleccionar Posibles Proveedores			4.68				
Introducir Información de Nuevos Proveedores en la Base de Datos			3.72				
Cotizar Materia Prima a los posibles Proveedores			11.69				
Seleccionar Proveedor para el Pedido			2.83				
Enviar Cotización a Administración para Aprobación.			3.14				
Responder a Cotización				8.45			
Llegar a un Acuerdo con Proveedor			4.18				
Confirmar Pedido			1.91				
Recepcionar e Inspeccionar Materia Prima							44.52
Solicitar a Proveedor reenvío			5.11				
Llenar Formato de Proveedor			10.52				
Guardar Datos en Base de Datos de Proveedor			4.62				
Realizar Informe para Gerencia General			14.38				
Enviar Informe para Gerencia General			2.67				
Guardar Datos del Informe logístico en la Base de Datos de Rendimiento de Proveedores			4.62				
Llenar Kardex de Ingreso de Materia Prima							11.58
Almacenar Materia Prima							49.16
Alistar Materia Prima para Producción							42.84
Llenar Kardex de Salida de Materia Prima							12.62
Introducir Información a la Base de Datos de Inventarios							4.62
Llenar Kardex de Entrada de Productos Terminados y Materia Prima							9.2
Almacenar Productos Terminados y Materia Prima							43.58
Comunicar a Jefe de Producción por falta de M.P.							3.14
Alistar Productos Terminados para Envío							32.26
Llenar Kardex de Salida de Productos Terminados							7.45
Introducir Información de P.T. a la Base de Datos de Inventarios							4.62
Realizar Informe Final de Inventarios							14.38
Enviar al Jefe de Logística							2.67
Solicitar factura comercial a Ventas							4.86
Revisión de la factura Comercial			18.23				
Emisión de la DUA							52.84
Revisión de la DUA			37.82				
Emisión de la Guía de Remisión							15.48
Revisión de la Guía de Remisión			9.25				
Elaboración de la Matriz de Conocimiento de Embarque							27.53

(Continúa en la siguiente página)

Revisión de la Matriz de Conocimiento de Embarque			17.64				
Solicitar pago de seguro a Gerencia General			6.20				
Enviar Póliza de Seguro al Comprador			12.85				
Revisión del Seguro de Envío			18.54				
Revisión de los Paquetes a Enviar para Cotizar con el Transporte de Envío			37.71				
Solicitar a Gerencia General Pago de Envío			4.74				
Cargar Productos Terminados			13.64				13.64
Entregar Producto terminado a la Empresa de Transporte			42.25				42.25
Realizar seguimiento a la mercadería enviada			62.54				
Realizar Informe de Envío de Pedido			14.38				
Enviar Informe a Gerente General			2.67				
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos			4.62				
Producción de Prendas		382.14				340.08	
Llevar M.P. a Área de Tejido						16.72	
Inspeccionar Calidad de Prendas						54.42	
Llenar Formato de Prendas por Trabajador						28.82	
Empaquetar Productos						126.35	
Acumular y Llevar Productos Terminados						13.52	
Llevar a almacén insumos y M.P. sobrantes						6.48	
Supervisar el Proceso de producción		265.31					
Supervisión de Máquinas antes de iniciar el proceso		41.25					
Supervisión de Máquinas al culminar el proceso		29.67					
Llenar Formato de Supervisión		13.62					
Realizar Informe de Producción		25.00					
Enviar Informe a Gerente General		2.67					
Guardar Datos Obtenidos en Base de Datos de Producción		4.62					
Elaborar Plan de Producción para el día siguiente						46.39	
Analizar y elaborar el requerimiento de horas extras y solicitar a Administración visto bueno.						32.35	
Enviar a Administración requerimiento de horas extras.						2.67	
Revisar la aprobación de horas extras y programar trabajo para el día siguiente.						12.36	
Gestión de Ventas				15.62	57.17		
Verificar Cliente					6.58		
Registrar Cliente					6.34		
Emitir y Enviar Cotización					22.14		
Analizar Modificaciones a la Cotización					3.28		
Recepcionar Pedido de Cliente					4.28		
Emitir y Enviar Boleta o Factura				15.62			
Realizar Documento de Pedido de Cliente					7.26		
Enviar Copias de Documento a Jefe de Logística y de Producción					2.67		
Ingresar Información a la Base de Datos de Ventas					4.62		
Realizar Informe de Ventas	14.38						
Enviar Informe de Ventas a la Gerencia General	2.67						

(Continúa en la siguiente página)

Marketing	407.12			11.62	260.25		
Revisar próximas Ruedas de Negocio a llevarse a cabo					38.63		
Seleccionar e Inscribirse a la Rueda de Negocio					20.47		
Realizar Presupuesto	31.25						
Enviar a Administración	2.67						
Aprobar Presupuesto con/sin Ajustes				11.62			
Mandar Solicitud a Clientes	31.53						
Preparar la Exposición	176.25						
Exponer	148.37						
Realizar Informe para Gerencia General	14.38						
Enviar Informe a Gerencia General	2.67						
Preparar Anuncios y Catálogos para Redes Sociales y Páginas Web					153.48		
Publicar Anuncios y Catálogos					12.75		
Contactar con Clientes Interesados					13.25		
Realizar Informe de Página Web					14.38		
Enviar Informe a Jefe de Ventas					2.67		
Guardar Datos Obtenidos en Base de Datos de Marketing					4.62		
Proceso de Post Venta					103.56	94.52	
Contactar con Cliente					11.54		
Llenar Formulario de Satisfacción y Quejas					6.26		
Ingresar a la Base de Datos de Post-Venta					4.62		
Inspeccionar Caso						94.52	
Comunicar Cliente que					2.26		
Realizar Reporte de Devolución/Reenvío de Producto					3.26		
Enviar a Contador, Jefe de Logística y Jefe de Producción					2.67		
Modificar Venta en Base de Datos					4.62		
Realizar Informe de Post Venta para Jefe de Ventas					14.38		
Enviar Informe de Post Venta					2.67		
Preparar Promociones para Clientes					51.28		
Administración				415.06			
Realizar Control de Entrada de Trabajadores				21.43			
Realizar Control de Salida de Trabajadores				23.65			
Anotar ausencias de Trabajadores				4.84			
Validar Plan de Horas Extras para Trabajadores				16.54			
Supervisar Actividades de los Trabajadores				78.24			
Llenar Control de Actividades Supervisadas				31.84			
Ingresar Datos Obtenidos a Base de Datos de Planilla				4.62			
Realizar Informe de Control de Personal para Gerente General				14.38			
Enviar Informe a Gerente General				2.67			
Realizar Registros de Caja y Banco				4.62			
Enviar a Contador				2.67			
Realizar Informe de Pago de Proveedores				7.38			
Enviar Informe a Gerente General				2.67			
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos				4.62			
Realizar Cálculo de Pago a Trabajadores				18.25			

(Continúa en la siguiente página)

Realizar Pago a Trabajadores				3.29			
Enviar Planilla a Contador				2.67			
Realizar Informe a Gerente General				7.38			
Enviar Informe a Gerente General				2.67			
Guardar la Datos Obtenidos en la Base de Datos				4.62			
Identificar Problemas a Resolver con Capacitaciones				12.54			
Seleccionar Capacitaciones Prioritarias				4.68			
Realizar Programa de Capacitación				42.21			
Realizar Informe de Capacitación				14.38			
Enviar Informe a Gerente General				2.67			
Ingresar Datos Obtenidos a Base de Datos de Capacitación				4.62			
Analizar Accidentes e Incidentes Encontrados				12.52			
Realizar Programa contra Accidentes e Incidentes				35.83			
Enviar Programa a los Jefes de Cada Área				2.67			
Realizar Informe de Accidentes e Incidentes				14.38			
Enviar a Gerente General				2.67			
Guardar Datos Obtenidos en la Base de Datos				4.62			
Minutos Trabajados	407.12	382.14	432.05	430.68	420.98	434.60	436.31
Minutos Disponibles Día	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00
% de Tiempo Productivo	90.47%	84.92%	96.01%	95.71%	93.55%	96.58%	96.96%

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla N°69 se observa los tiempos productivos propuestos, de acuerdo a las actividades agregadas en la propuesta de mejora.

5.2. Resultados del Incremento del Tiempo Productivo

En la Tabla N° 70 se puede observar el incremento porcentual que se tuvo por cada puesto administrativo, gracias a la propuesta de caracterización del Capítulo IV; en el cual se agregaron actividades en los procesos de cada puesto de trabajo que tiene la empresa.

Tabla 70

Resultado del incremento de tiempo productivo

Tiempo Productivo	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística	Global
Porcentaje Tiempo Productivo Actual	79.14%	77.74%	65.60%	59.55%	73.13%	71.74%	90.42%	73.90%
Porcentaje Tiempo Productivo Propuesto	90.47%	84.92%	96.01%	95.71%	93.55%	96.58%	96.96%	93.46%
Incremento de Tiempo Productivo	11.33%	7.18%	30.41%	36.15%	20.42%	24.84%	6.54%	19.55%
Porcentaje de Tiempo Ocioso Actual	20.86%	22.26%	34.40%	40.45%	26.87%	28.26%	9.58%	26.10%
Porcentaje de Tiempo Ocioso Propuesto	9.53%	15.08%	3.99%	4.29%	6.45%	3.42%	3.04%	6.54%
Decremento de Tiempo Ocioso	11.33%	7.18%	30.41%	36.15%	20.42%	24.84%	6.54%	19.55%
Tiempo Productivo	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística	Global
Tiempo Productivo Diario Actual (Min)	356.15	349.85	295.21	267.99	329.07	322.83	406.88	2327.98
Tiempo Productivo Diario Propuesto (Min)	407.12	382.14	432.05	430.68	420.98	434.60	436.31	2943.88
Incremento de Tiempo Productivo (Min)	50.97	32.29	136.84	162.69	91.91	111.77	29.43	615.90
Porcentaje de Tiempo Ocioso Actual (%)	93.85	100.15	154.79	182.01	120.93	127.17	43.12	117.43
Porcentaje de Tiempo Ocioso Propuesto (%)	42.88	67.86	17.95	19.32	29.02	15.40	13.69	29.45
Decremento de Tiempo Ocioso	50.97	32.29	136.84	162.69	91.91	111.77	29.43	87.99

Fuente: Elaboración Propia

Se observa una mejora en los tiempos productivos, siendo los más relevantes en cuanto al puesto de administrador y el puesto de jefe de logística con 36.15% y 30.41% respectivamente, posteriormente se observa un incremento de 24.84%, 20.42%, 11.33%, 7.18% y 6.54% en los puestos de Asistente de Producción, Vendedor, Jefe de Ventas, Jefe de Producción y Asistente de Logística respectivamente. Así mismo, se incrementó el tiempo productivo global de la empresa en un 19.55%.

Por otro lado, se observa también una mejora en minutos, siendo las más relevantes el puesto de Administrador y el puesto de Jefe de Logística con 162.69 y 136.84 minutos respectivamente, además se observa un incremento de trabajo en minutos de 111.77, 91.91, 50.97, 32.29 y 29.43 en los puestos de Asistente de Producción, Vendedor, Jefe de Ventas, Jefe de Producción y Asistente de Logística respectivamente. A nivel global de la Empresa, se logró incrementar el tiempo productivo diario en 615.90 minutos.



CAPÍTULO VI

6. Evaluación Económica

6.1. Inversión Requerida

La inversión necesaria es de S/.1360.29 tal como se detalló en el punto 4.8.1.

Requisitos de la Implementación.

Tabla 71

Inversión Requerida

Inversión	
Inversión requerida para la propuesta de mejora	S/.1360.29
TOTAL	S/.1360.29

Fuente: Elaboración Propia

6.2. Beneficios de la Propuesta de Mejora

Para el cálculo del beneficio de la propuesta, se tomó en cuenta los sueldos de los trabajadores, los cuales oscilan entre S/. 1100 y S/. 1500, luego de identificar dichos sueldos para cada trabajador, se procedió a multiplicar el sueldo por el incremento de tiempo productivo que tuvo cada puesto, el cual se observa en la tabla N° 72, obteniendo así el ahorro por trabajador por mes.

Siendo los beneficios de la propuesta de mejora, un monto total de S/. 1716.91 en el tiempo de evaluación de un mes.

Tabla 72
Beneficios de la Propuesta de Mejora

Ahorro por eliminación de Tiempos Ociosos	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
Sueldos de Trabajadores	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,200.00	S/1,000.00	S/1,100.00	S/1,100.00
Ahorro por Trabajador por Mes	S/169.90	S/107.63	S/456.13	S/433.84	S/204.24	S/273.22	S/71.94
Ahorro total por Mes	S/1,716.91						

Fuente: Elaboración Propia

6.3.Tasa Beneficio - Costo

El beneficio costo se calculará en base a un mes, tanto para el costo como para el beneficio que se obtendrá. Tomando así un beneficio de S/. 1716.91, el cual se puede observar en la tabla N° 72 y un costo de S/.1360.29, el cual se obtuvo de la tabla N° 71, el cual nos explica los requisitos monetarios necesarios para la implementación de la propuesta. Obteniendo un Beneficio/Costo de:

$$\text{Beneficio/Costo} = \frac{S/.1716.91}{S/.1360.29}$$

$$\text{Beneficio/Costo} = 1.26$$

El valor obtenido del Beneficio/Costo, indica que por cada S/.1.00 invertido en la propuesta de mejora, la Empresa recuperará la inversión, y adicionalmente tendrá un beneficio de S/.0.26.

Adicionalmente, en un año que se aplique la mejora se tendrá un ahorro total de S/.20602.88 tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 73

Ahorro total de la propuesta de mejora

Ahorro por eliminación de Tiempos Ociosos	Jefe de Ventas	Jefe de Producción	Jefe de Logística	Administrador	Vendedor	Asist. Producción	Asist. Logística
Sueldos de Trabajadores	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,500.00	S/1,200.00	S/1,000.00	S/1,100.00	S/1,100.00
Ahorro por Trabajador por Mes	S/169.90	S/107.63	S/456.13	S/433.84	S/204.24	S/273.22	S/71.94
Ahorro total por Mes	S/1,716.91						
Ahorro por Trabajador por Año	S/2,038.80	S/1,291.60	S/5,473.60	S/5,206.08	S/2,450.93	S/3,278.59	S/863.28
Ahorro Total por Año	S/20,602.88						

Fuente: Elaboración Propia

Se puede apreciar que en un mes se recupera la inversión realizada para la aplicación de la Gestión por Procesos dentro de la Empresa, y adicionalmente en un año debido a la propuesta de mejora, se tendrá un ahorro por eliminación de Tiempos Ociosos de S/.20602.88

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se elaboró exitosamente una propuesta basada en un sistema de gestión por procesos, el cual mejoró el proceso administrativo de la Empresa Brisan E.I.R.L. y permitió incrementar el tiempo productivo global de la empresa en un 19.55%, a través de la estandarización de los distintos procesos identificados en la Empresa, con un total de 16 procesos estandarizados, y un incremento del tiempo productivo diario de 615.99 minutos, los cuales permitirán ejecutar un mejor control de las actividades de la Empresa, así como apoyar la toma de decisiones.

SEGUNDA. - De acuerdo con el análisis del diagnóstico actual; se determinó que la empresa no evalúa el rendimiento mediante indicadores, de los distintos procesos administrativos desarrolladas por cada uno de los trabajadores, muestra de ello es el tiempo productivo global hallado de 73.90%, la cual indica que existe capacidad ociosa de 26.40% dentro de la empresa.

TERCERA. - Se evidencia que la estandarización de los procesos de la empresa, a través de la aplicación de un Sistema de Gestión por Procesos, permitirá realizar la planificación de las actividades, así como la determinación de objetivos de la empresa, ejecutando y controlando correctamente las actividades de los distintos puestos administrativos, lo que finalmente permitirá tomar decisiones que impacten positivamente en la empresa e incrementar el tiempo productivo global en un 19.55%. Así mismo, se evidenció que, a una mayor cantidad de procesos estandarizados, se obtuvo un mayor tiempo productivo.

CUARTA. - Se ha cuantificado una inversión total de S/1,360.29 para la implementación de la mejora y un tiempo estimado de 4.88 días para realizar las capacitaciones para la propuesta de mejora, teniendo un ahorro mensual de S/1,716.91 y un ahorro anual de S/20,602.88, debido al incremento de la productividad y la eliminación de tiempos ociosos.

QUINTA. - Mediante el análisis Beneficio – Costo se ha determinado un factor de 1.26, lo cual indica que por cada S/.1.00 invertido se gana S/.0.26



RECOMENDACIONES

PRIMERA. – Se recomienda a la empresa Brisan E.I.R.L implementar en el corto plazo la propuesta de mejora, para así poder disminuir, en su mayoría, los tiempos ociosos que se tienen actualmente, implementados actividades que agreguen valor a los distintos procesos de la Empresa, llevando a cabo un mejor proceso orientado a la satisfacción de los clientes, y la rentabilidad de la Empresa.

SEGUNDA. - Con la finalidad de tener un seguimiento del tiempo productivo se recomienda tomar periódicamente una muestra de cada proceso administrativo para evaluar que no exista un crecimiento de la capacidad ociosa.

TERCERA. - Se sugiere continuar con la estandarización de procesos e implementación de actividades de control y de mejora continua, que apoyen a la disminución del tiempo ocioso restante, que aún existe dentro de la Empresa, dado que, a pesar de la mejora planteado, aún existirá un 6.54% de tiempo ocioso global.

CUARTA. - Se aconseja iniciar la implementación en el año 2021 para así realizar un control de los procesos y actividades de la Empresa, generando como resultados indicadores mensuales, que permitan comparar los resultados de los diversos procesos estandarizados.

QUINTA. – Se recomienda implementar la mejora planteada, debido a que se ha probado que la misma permitirá un incremento del tiempo productivo de la Empresa, con un B/C de 1.26, lo cual indica que se recuperará la inversión realizando, teniendo un retorno sobre lo invertido.

REFERENCIAS

- Andina. (17 de Septiembre de 2020). *Fondo para Mypes; ¿Cómo acceder a créditos a tasas menores a 3%?* Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-fondo-para-mypes-como-acceder-a-creditos-a-tasas-menores-a-3-802836.aspx>
- Andina. (10 de Agosto de 2020). *Puno: Minagri incrementa población de alpacas reproducidas con inseminación artificial*. Obtenido de Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-puno-minagri-incrementa-poblacion-alpacas-reproducidas-inseminacion-artificial-776819.aspx>
- APEIM. (11 de Agosto de 2020). *Informes NSE*. Obtenido de APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados): <http://apeim.com.pe/informes-nse-antiguos/>
- Aranibar, J. (2013). *Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial : La convergencia entre Business y Balanced Scorecard*. La Paz: Gráfica Holding.
- Arena Simulation Software. (29 de Setiembre de 2020). *Arena Simulation Software*. Obtenido de Arena Simulation Software: <https://www.arenasimulation.com/>
- Arreaga, C., & Pineda, J. (2018). *Proceso Operativo de Reembolso y su incidencia financiera en la empresa Pitufitos S.A.* Guayaquil, Ecuador: Universidad De Guayaquil.
- BBVA Research. (10 de Agosto de 2020). *Perú | Inflación aumentó transitoriamente en julio*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/peru-inflacion-aumento-transitoriamente-en-julio/>
- BBVA Research. (10 de Agosto de 2020). *Situación Perú. Tercer trimestre 2020*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/situacion-peru-tercer-trimestre-2020/>
- Bebecotté Organic & Natural Things. (2019). *Todo lo que necesitas saber sobre la ropa de alpaca*. Obtenido de Bebecotté Organic & Natural Things: https://bebecotte.com/es/blog/7_todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-ropa-de-alpaca.html
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.
- Bernal, Y. (2018). *Diseño de un sistema de control de gestión para una empresa contratista del rubro minero*. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Business Dictionary . (21 de Julio de 2020). *Indicator*. Obtenido de Business Dictionary : <http://www.businessdictionary.com/definicion/indicator.html>

- Business Dictionary. (21 de Julio de 2020). *¿Qupe es gestión? Definición y significado*.
Obtenido de Business Dictionary:
<http://www.businessdictionary.com/es/definicion/gestion.html>
- Conexión ESAN. (06 de Febrero de 2021). *La importancia de la capacitación en la empresa*.
Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- ConexionEsan. (8 de Febrero de 2021). *La importancia del Planeamiento y Control de la Producción*. Obtenido de ConexionEsan:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/21/la-importancia-del-planeamiento-y-control-de-la-produccion/>
- Countrymeters. (11 de Agosto de 2020). *Población de Australia*. Obtenido de Countrymeters:
<https://countrymeters.info/es/Australia>
- Countrymeters. (11 de Agosto de 2020). *Población del Perú*. Obtenido de Countrymeters:
<https://countrymeters.info/es/Peru>
- Cristóbal, I., & Roa, B. (2015). *La innovación en la empresa a través del abastecimiento estratégico. Una revisión de literatura*. Ciudad de Mexico, Mexico: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cruz, J., & Jiménez, V. (18 de Julio de 2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Custommedia Compromiso RSE. (10 de Agosto de 2020). *¿Qué es la Etiqueta Ecológica Europea?* Obtenido de Custommedia Compromiso RSE:
<https://www.compromisorse.com/sabias-que/2011/01/27/que-es-la-etiqueta-ecologica-europea/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- Duran, F. (2007). *Ingeniería de métodos. Globalización: Técnicas para el manejo eficiente de recursos en organizaciones fabriles, de servicios y hospitalarios*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Equipo Altran. (31 de Agosto de 2020). *El Ciclo de Deming: La gestión y mejora de procesos*. Obtenido de Equipo Altran: <https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/>
- Expotextilnews. (10 de Agosto de 2020). *Inca Tops produce biogás a partir de desechos de Fibra de Alpaca y Oveja*. Obtenido de Expotextilnews:
<http://www.expotextilnews.com.pe/destacado/inca-tops-produce-biogas-a-partir-de-desechos-de-fibra-de-alpaca-y-oveja/>
- Farfán, I. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service S.A.C. Lima, Perú*: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Fashion Network. (11 de Agosto de 2020). *Las ruedas de negocios impulsan a las pymes peruanas del sector textil*. Obtenido de Fasion Network:
<https://pe.fashionnetwork.com/news/Las-ruedas-de-negocios-impulsan-a-las-pymes-peruanas-del-sector-textil,1178184.html>
- Flores, G. (04 de Marzo de 2014). *La capacitación en la empresa*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/la-capacitacion-en-la-empresa/>
- GERMENSTARTUP . (06 de Febrero de 2021). *La improtancia de las Bases de Datos(BBDD) en las empresas*. Obtenido de GERMENSTARTUP :
<https://germenstartup.wordpress.com/2015/01/29/la-importancia-de-las-bases-de-datos-bbdd-en-las-empresas/>
- Gestión. (10 de Agosto de 2020). *Minagri lanzará proyecto de mejoramiento genético de alpacas en el 2020*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/minagri-lanzara-proyecto-de-mejoramiento-genetico-de-alpacas-en-el-2020-noticia/?ref=signwall>
- Gob.pe. (10 de Agosto de 2020). *Resolución Ministerial N° 099-2020-MINAM*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/575932-099-2020-minam>
- Guevara, M. (2015). *La importancia de prevenir los riesgos laborales en una organización*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Guía BPM CBOK. (2009). *Gestión de Procesos*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hotmart. (03 de Diciembre de 2018). *7 herramientas de gestión que no puedes dejar a un lado*. Obtenido de Hotmart: <https://blog.hotmart.com/es/herramientas-de-gestion/>
- ISOTools. (21 de Julio de 2020). *Como gestionar no conformidades a traves de una herramienta tecnologica*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.cl/gestionar-no-conformidades-con-una-herramienta-tecnologica/>
- ISOTools Excellence. (29 de Setiembre de 2020). *Características de una auditoría de gestión*. Obtenido de ISOTools Excellence:
<https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/#:~:text=La%20auditor%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n%20es,objetivos%20previstos%20por%20el%20ente.>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Laveriano, W. (2010). *Importancia del control de inventarios en la empresa*. Actualidad Empresarial, N° 198.
- MasContainer: Logistics & Trade news. (10 de Agosto de 2020). *Perú y Australia acuerdan TLC vigente a aprtir de febrero de 2020*. Obtenido de MasContainer: Logistics &

Trade news: <https://www.mascontainer.com/peru-y-australia-acuerdan-tlc-con-vigencia-desde-febrero-2020/>

Memorias del simposio de bienestar social laboral. (1993). *Talento humano y gestión pública*. Santafé de Bogotá.

Mendoza, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Mendoza, J. (2015). Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos textiles E.I.R.L. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

MINAM. (10 de Agosto de 2020). *Decreto Legislativo N° 1278*. Obtenido de MINAM: <http://www.minam.gob.pe/disposiciones/decreto-legislativo-n-1278/>

Monzalvo, A., Niccolas, H., Reséndiz, G., Toto, N., & Canales, H. (2019). La importancia de la información documentada. Caso de actualización documental de un Sistema de Gestión de la Calidad para certificación bajo la norma ISO 9001:2015. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.

Morales, A. (2015). Implementación de un sistema de gestión para la estandarización de procesos administrativos en la constructora Conser S.A.C 2014. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.

Morales, O. (2018). Importancia de la redacción de los informes de auditoría como herramienta clave para la toma de decisiones. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Pérez, J. (2004). *Gestión por Procesos: Cómo Utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la Organización*. Madrid: ESIC.

Perú Info. (11 de Agosto de 2020). *Industria textil peruana sorprende al mundo*. Obtenido de Perú Info: <https://peru.info/es-pe/comercio-externo/noticias/7/32/industria-textil-peruana-sorprende-al-mundo>

Quiroa, S. (2018). El balanced score card como estrategia para mejorar la productividad en una MYPE del sector metal mecánico en la región Arequipa. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín.

Quiroz, A. (2017). Implementación de la gestión por procesos de la empresa Andino S.A.C. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.

Quispe, P. (2018). Modelo de planeación estratégica basado en el balanced scorecard, aplicado a una microempresa del sector servicios, caso pollería ubicada en la ciudad de Arequipa. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín.

Real Academia Española. (21 de Julio de 2020). *Encuesta*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/encuesta>

Real Academia Española. (21 de Julio de 2020). *Flujograma*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/flujograma>

- Roncancio, G. (30 de Noviembre de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Ruiz, K. (2017). Propuesta de implementación indicadores de gestión para los procesos de adquisiciones del área de administración y compras corporativas de una empresa de servicios profesionales – Lima. 2017. Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.
- The Power MBA. (04 de Marzo de 2019). *Las 5 fuerzas de Porter : análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Obtenido de The Power MBA: <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Universidad Católica de Santa María. (10 de Agosto de 2020). *UCSM creará tecnología para la obtención de fibra especial de alpacas*. Obtenido de Universidad Católica de Santa María: <https://www.ucsm.edu.pe/ucsm-creara-tecnologia-para-la-obtencion-de-fibra-especial-de-alpacas/>

ANEXOS

Anexo N° 1. Matriz de Evaluación de Pesos de los Factores Ponderados de MEFI

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	Total	Ponderacion del Criterio
F1		1	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	12	0.02
F2	1		1	2	1	1	1	1	0	1	2	1	0	1	2	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	21	0.03
F3	2	1		1	2	0	1	0	1	1	2	0	0	2	2	2	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	21	0.03
F4	2	0	1		2	1	2	1	2	2	2	1	0	2	2	2	1	1	0	1	1	1	0	2	1	1	31	0.05
F5	1	1	0	0		0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	15	0.02
F6	2	1	2	1	2		2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	0	1	1	0	34	0.05
D1	1	1	1	0	1	0		1	0	0	1	0	0	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	14	0.02
D2	2	1	2	1	1	0	1		1	1	1	0	0	1	2	1	0	2	1	2	1	1	0	2	0	0	24	0.04
D3	2	2	1	0	1	0	2	1		0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	16	0.02
D4	2	1	1	0	1	0	2	1	2		2	1	1	2	1	1	2	2	0	0	1	0	1	1	0	0	25	0.04
D5	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0		1	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	23	0.04
D6	2	1	2	1	2	0	2	2	2	1	1		2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	34	0.05
D7	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	0	0		0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	25	0.04
D8	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	2		1	0	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	17	0.03
D9	1	0	0	0	1	1	1	0	2	1	0	0	1	1		2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	24	0.04
D10	1	1	0	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1	2	0		1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	21	0.03
D11	2	2	2	1	2	0	1	2	1	0	1	1	1	1	0	1		2	0	0	1	1	0	2	1	0	25	0.04
D12	2	2	1	1	2	1	2	0	2	0	0	1	2	1	0	1	0		0	0	1	0	0	0	1	1	21	0.03
D13	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2		1	2	1	1	2	1	1	36	0.06
D14	1	1	2	1	1	0	1	0	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1		2	1	2	2	2	1	34	0.05
D15	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0		0	0	1	0	0	18	0.03
D16	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	0	1	2	1	2	1	1	2		2	2	1	1	37	0.06
D17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	0	2	0		2	2	1	40	0.06
D18	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	2	0	0	1	0	0		2	0	17	0.03
D19	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0		0	28	0.04
D20	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2		37	0.06
Total																											650	1.00

2 Fila x es más importante que columna y
1 Fila x es igual de importante que columna y
0 Fila x es menos importante que columna y

Anexo N° 2. Entrevista Personal Brisan E.I.R.L.

Entrevista Personal Brisan E.I.R.L.

Nombre del Entrevistado: Erika Muñoz

Cargo que Ocupa: Gerente General

Fecha de Entrevista: 17 de agosto de 2020

1. **A lo largo de la operación de la Empresa Brisan E.I.R.L., ¿Qué información toma para conocer el desempeño de la Empresa? ¿Cómo sabe Usted, si la gestión de Brisan se está realizando correctamente o si existe algún problema?**

La información en la que me baso para saber el desempeño de la empresa es si esta tiene una baja demanda. Generalmente me baso en si se tiene una utilidad igual o mayor que los meses o temporadas pasados, y en el caso de si hay problemas observo la utilidad y si es menor a la pasada me fijo en mis costos.

2. **¿Cuáles son los mayores problemas que percibe dentro de la Empresa?**

Los mayores problemas que encuentro en la empresa son altos costos de la electricidad, el personal es desatento y no usa los EPP y todo esto no tiene un seguimiento correcto para poder ver realmente que tanto se está o no se está cumpliendo.

3. **¿Qué soluciones le gustaría implementar a futuro para poder eliminar los problemas mencionados en el punto anterior?**

Para la luz se quiere implementar nuevos formatos para que el operador pueda completar con el tiempo de uso de la maquina y poder así ver mejor en donde radica los altos costos. En cuestión de los empleados se les quiere dar más veces charlas de

cuidado y protección. Por último, en el control implementar una hoja de control o algo similar que me ayude a ver el cumplimiento o no de estos.

4. Como Gerente General de Brisan E.I.R.L., ¿Cuál considera es la información más valiosa que debería revisar constantemente, para asegurarse del correcto manejo de la Empresa?

Yo me baso en los ingresos y la utilidad que estoy obteniendo mensualmente, por temporada y/o anualmente.

5. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Finanzas?

Me gustaría conocer indicadores como:

- % Margen neto.
- % Margen bruto.
- % Margen operacional.

6. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Ventas?

Me gustaría conocer indicadores como:

- Ventas por producto y servicio.
- Ventas por cliente.

7. ¿Qué indicadores le gustaría conocer para apoyar la toma de decisiones en el Área de Producción?

Anexo N° 3. Encuesta al Jefe de Ventas

Encuesta al Jefe de Ventas

Área de Ventas

Cargo del trabajador:

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área de Ventas?

Lo considero regular ya que se quiere mejorar y tener un personal más calificado.

2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área de Ventas?

Los principales problemas que se tiene es la falta de un personal calificado para las ruedas de negocio el cual tenga mayor experiencia en ventas y un inglés mucho más fluido. También tener un mayor control en el área de ventas.

3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área de Ventas para poder conocer el desempeño del área?

Sugeriría tener indicadores como:

- Ventas por cliente
- Ventas por producto/servicio
- ROI marketing

Anexo N° 4. Encuesta al Jefe de Producción

Encuesta al Jefe de Producción

Área de Producción

Cargo del trabajador:

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área de Producción?

Encuentro el desempeño actual del área regular sin muchos problemas graves.

2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área de Producción?

Se intenta mejorar la capacitación de los empleados sobre todo en la seguridad de ellos mismos y tener un mejor control de producción.

3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área de Producción para poder conocer el desempeño del área?

Algunos indicadores que se podrían implementar serían:

- Índice de productividad.
- Tasa de Rechazo y/o de Reproceso.
- Productos por trabajador.
- Costo de energía por unidad.

Anexo N° 5. Encuesta al Jefe de Logística

Encuesta al Jefe de Logística

Área Logística

Cargo del trabajador:

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área Logística?

Considero que se tiene un buen desempeño el área de logística.

2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área Logística?

El mayor problema que se tiene es que no hay un control en el almacén por lo cual que quiere implementar un formato para el encargado.

3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área Logística para poder conocer el desempeño del área?

Se podría tener indicadores como:

- Nivel de cumplimiento de proveedores
- Entregas a tiempo (%)

Anexo N° 6. Encuesta al Jefe Administrativo

Encuesta al Jefe Administrativo

Área Administrativa

Cargo del trabajador:

Estimado colaborador, se presentan a continuación, una ronda de preguntas, por favor responda a cada una de ellas:

1. ¿Cómo considera el actual desempeño del Área Administrativa?

No se tiene un buen desempeño ya que se necesita un mayor control aumentando la base de datos y mejorando.

2. ¿Cuáles considera son los principales problemas del Área Administrativa?

Tener un mejor control para la ausencia del personal que se tiene a veces, tener un control mayor veces de capacitación y medir y controlar los accidentes que se tiene dentro de la empresa.

3. ¿Qué indicadores sugiere tener dentro del Área Administrativa para poder conocer el desempeño del área?

Algunos indicadores que se podrían implementar serian:

- Nivel de ausencia del personal.
- Índice de personal capacitado.
- Incidentes de salud y seguridad.