



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA  
NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA TEXTIL ELAN, UBICADA EN LA  
CIUDAD DE ATUNTAQUI”**

**AUTOR: JONATHAN FABIÁN CUASAPAZ CANDO**

**DIRECTOR: MSc. YAKCLEEM MONTERO SANTOS**

**IBARRA-ECUADOR**

**2020**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**  
**TÉCNICA DEL NORTE**

De acuerdo al cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional para lo cual coloco a disposición la siguiente información:

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040187369-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	CUASAPAZ CANDO JONATHAN FABIÁN		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Jardines de Odila-Ibarra		
<b>EMAIL:</b>	<a href="mailto:jfcuasapazc@utn.edu.ec">jfcuasapazc@utn.edu.ec</a>		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>		<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0988105194

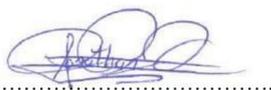
<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA TEXTIL ELAN, UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI
<b>AUTOR (ES):</b>	CUASAPAZ CANDO JONATHAN FABIÁN
<b>FECHA:</b>	11 de febrero del 2020
<b>PROGRAMA</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniero Industrial
<b>DIRECTOR:</b>	MSc. Yackleem Montero Santos

**CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se ha desarrollado sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 2 días del mes de septiembre del 2020

AUTOR:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jonathan Fabián Cuasapaz Cando', is written over a horizontal dotted line.

Jonathan Fabián Cuasapaz Cando

C.CC: 040187369-0



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Ing. Yackleem Montero Santos MSc., director de Trabajo de Grado desarrollado por el señor estudiante: Jonathan Fabián Cuasapaz Cando.

Que, el proyecto de Trabajo de Grado titulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA TEXTIL ELAN, UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI”**, ha sido elaborado en su totalidad por el señor estudiante **Jonathan Fabián Cuasapaz Cando** bajo mi dirección, para la obtención del título de **Ingeniero Industrial**. Luego de ser revisada, considero que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yackleem', is written over a horizontal line.

**Ing. Yackleem Montero Santos. MSc.**

**Director de Trabajo de Grado**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DEDICATORIA**

El presente trabajo, dedico especialmente a Dios quien me da la vida y salud cada día, quien me ha brindado sabiduría y fuerzas para alcanzar una meta más en mi vida.

A mi padre y madre por su gran amor, comprensión, paciencia, esfuerzo y consejos durante todo el ciclo estudiantil, siempre han estado al pendiente de mí, quienes con su apoyo diario he logrado culminar mi carrera profesional. Gracias por ser un pilar y un ejemplo en mi vida.

A mis hermanos, hermanas y sobrinas por brindarme su apoyo y por los momentos buenos y malos que hemos pasado.

A todos ustedes, con gran amor

Jonathan Fabián Cuasapaz Cando



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por haber permitido alcanzar una meta tan anhelada en mi vida, por haberme guiado con sabiduría, fortaleza y por haber colocado a personas tan valiosas en mi camino.*

*A mis queridos padres que tanto amo, ya que por la dedicación, paciencia y responsabilidad me enseñaron a ser una mejor persona y a no rendirme a pesar de mis errores, gracias a ellos por enseñarme a valorar mis estudios, y siempre perseverar.*

*A la Universidad Técnica del Norte por permitirme realizar y concluir mis estudios, en especial a la Carrera Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas conjuntamente con los docentes quienes integran la carrera por compartir tantos conocimientos, anécdotas y experiencias compartidas en clase.*

*De manera especial al director de tesis Magíster Yakcleem Montero Santos por ser una guía para el desarrollo y culminación de mi trabajo de grado.*

*A la empresa textil Elan, por permitirme y darme la oportunidad de realizar este trabajo de grado, a los profesionales, trabajadores de las distintas áreas que supieron impartir su tiempo y conocimientos para el desarrollo del presente trabajo.*

## ÍNDICE

<b>AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....</b>	<b>ii</b>
<b>CONSTANCIAS .....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Objetivos .....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	3
1.3. Metodología.....	3
1.4. Alcance .....	4
1.5. Justificación .....	4
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Planificación estratégica .....	6
2.1.1. Misión .....	6
2.1.2. Visión.....	6
2.1.3. Valores .....	7

2.1.4. Objetivos estratégicos .....	7
2.1.5. Estructura organizacional.....	7
2.2. Factores del ambiente interno .....	7
2.2.1. Factores del ambiente externo .....	8
2.3. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas).....	8
2.4. Análisis PESTEL .....	9
2.5. Sistema de gestión de la calidad .....	10
2.6. Normas ISO .....	10
2.7. Norma ISO 9001:2015.....	11
2.8. Norma ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo .....	11
2.8.1. Gestión del riesgo .....	12
2.8.2. Etapas de la gestión de riesgo .....	12
2.8.3. Pensamiento basado en el riesgo.....	13
2.9. Gestión por procesos.....	13
2.9.1. Enfoque a procesos .....	15
2.10. Macroprocesos .....	16
2.10.1. Clasificación de los Macroprocesos.....	16
2.11. Proceso.....	17
2.11.1. Elementos de un proceso. ....	17
2.11.2. Descripción de los elementos del proceso .....	17
2.12. Procedimiento .....	18
2.13. Mapa de procesos.....	18
2.14. Caracterización de procesos.....	19

2.14.1. Diagrama de Flujo.....	20
2.14.2. Herramienta para realizar el diagrama de flujo.....	20
2.14.3. Bizagi .....	21
2.14.4. Simbología de Bizagi .....	21
2.15. Mejora continua .....	22
2.15.1. Ciclo PHVA .....	23
2.16. Indicadores .....	24
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>25</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>25</b>
3.1. Antecedentes .....	25
3.1.1. Slogan de la empresa .....	26
3.1.2. Ubicación geográfica .....	26
3.2. Lineamientos estratégicos .....	27
3.3. ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO .....	28
3.3.1. Factor organizacional.....	28
3.3.2. Factor de talento humano.....	30
3.3.3. Factor económico.....	30
3.3.4. Factor productivo .....	31
3.3.5. Factor tecnológico.....	32
3.4. ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO .....	34
3.4.1. Microentorno.....	34
3.4.1.1. Clientes .....	34

3.4.1.2. Proveedores.....	34
3.4.1.3. Competencia .....	35
3.4.2. Macroentorno.....	35
3.4.2.1. Factor político legal .....	35
3.4.2.2. Factor económico.....	35
3.4.2.3. Factor social.....	36
3.4.2.4. Factor tecnológico.....	36
3.5. Análisis PESTEL .....	37
3.6. Matriz FODA.....	38
3.6.2. Estrategias de Matriz FODA.....	39
3.6.3. Análisis de la posición estratégica .....	40
3.6.3.1. Posicionamiento estratégico.....	42
3.7. Diagnóstico de evaluación de la gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015.....	42
3.7.2. Análisis de los resultados obtenidos del Check-List .....	43
3.7.3. Resultado general del diagnóstico .....	46
3.8. Plan de mejoras .....	47
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>49</b>
<b>4. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA TEXTIL ELAN, UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.....</b>	<b>49</b>
4.4. Mapa de procesos.....	49
4.5. Inventario de Procesos .....	50

4.5.2. Codificación.....	51
4.6. Caracterización de los procesos .....	52
4.7. Ficha de Indicadores .....	52
4.8. Evaluación y control de riesgos .....	53
4.8.2. Identificación del riesgo.....	53
4.8.3. Analizar riesgos .....	53
4.8.4. Evaluación del riesgo .....	54
4.8.5. Tratar el riesgo .....	54
4.9. Lista maestra de documentos .....	54
4.10. Manual de procedimientos .....	54
4.11. Resultados de la evaluación final.....	55
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Factores del ambiente interno .....	8
<b>Figura 2:</b> Factores del ambiente externo .....	8
<b>Figura 3:</b> Análisis PESTEL.....	10
<b>Figura 4:</b> Fases de la gestión de riesgos.....	13
<b>Figura 5:</b> Elementos de un proceso.....	17
<b>Figura 6:</b> Estructura del mapa de procesos .....	19
<b>Figura 7:</b> Ciclo PHVA .....	23
<b>Figura 8:</b> Ubicación geográfica.....	26
<b>Figura 9:</b> Ubicación geográfica de la empresa textil Elan .....	27
<b>Figura 10:</b> Estructura organizacional de la empresa textil Elan .....	28
<b>Figura 11:</b> Flujo productivo .....	31
<b>Figura 12:</b> Análisis de la situación interna.....	41
<b>Figura 13:</b> Análisis de la situación externa.....	41
<b>Figura 14:</b> Posición estratégica .....	42
<b>Figura 15:</b> Resultado general del check List.....	46
<b>Figura 16:</b> Mapa de procesos empresa textil Elan .....	50
<b>Figura 17:</b> Codificación .....	52

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Simbología de Bizagi Modeler .....	21
<b>Tabla 2:</b> Talento humano de la empresa textil Elan .....	30
<b>Tabla 3:</b> Listado de maquinaria y equipos .....	33
<b>Tabla 4:</b> Proveedores de la empresa textil Elan .....	34
<b>Tabla 5:</b> Matriz PESTEL.....	37
<b>Tabla 6:</b> Análisis FODA .....	38
<b>Tabla 7:</b> Cruces estratégicos .....	39
<b>Tabla 8:</b> Criterios de evaluación .....	43
<b>Tabla 9:</b> Resultados Contexto de la organización .....	43
<b>Tabla 10:</b> Resultados Liderazgo.....	44
<b>Tabla 11:</b> Resultados Planificación.....	44
<b>Tabla 12:</b> Resultados Apoyo .....	45
<b>Tabla 13:</b> Resultados Operación .....	45
<b>Tabla 14:</b> Resultados Evaluación de desempeño .....	45
<b>Tabla 15:</b> Resultados Evaluación de desempeño .....	46
<b>Tabla 16:</b> Resultado general del Check-List .....	47
<b>Tabla 17:</b> Plan de mejoras .....	48
<b>Tabla 18:</b> Inventario de procesos .....	51
<b>Tabla 19:</b> Función de niveles de riesgo.....	54

**ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1:</b> Check-List de la norma ISO 9001:2015 .....	62
<b>Anexo 2:</b> Caracterizaciones .....	72
<b>Anexo 3:</b> Fichas de Indicadores.....	83
<b>Anexo 4:</b> Matriz de riesgo organizacional.....	96
<b>Anexo 5:</b> Lista maestra de documentos y registros .....	102
<b>Anexo 6:</b> Manual de procedimientos .....	1
<b>Anexo 7:</b> Evaluación final a través del Check-List ISO 9001:2015.....	281

## RESUMEN

El presente Trabajo de Grado tiene como finalidad, de diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa textil Elan, permitiendo identificar los procesos y actividades que se interrelacionan entre sí, con el objetivo de alcanzar una correcta planificación, ejecución y seguimiento de las actividades ejecutadas dentro la empresa.

El trabajo de investigación inicia con la formulación del tema, el problema presente en la empresa, objetivos, alcance, justificación, metodología, siendo partes importantes para la investigación. Para el capítulo II, se realizó búsqueda y recopilación en diferentes fuentes bibliográficas como: libros, revistas indexadas que están plenamente relacionados con el estudio de gestión por procesos.

Al definir marco teórico, se realizó el capítulo III el cual consta del diagnóstico de situación actual, en donde se identificó la caracterización, organigrama estructural, análisis FODA, se determinó la posición estratégica de la empresa y se realizó la evaluación y análisis de cumplimiento de requisitos por medio del Check-List de la norma ISO 9001:2015.

En el capítulo IV se desarrolló la identificación de los procesos que intervienen dentro de la empresa textil Elan, a través de la elaboración del mapa de procesos, después se elaboró el inventario de procesos, caracterización de los procedimientos, matriz de riesgo organizacional, ficha de indicadores y el manual de procedimientos con sus diagramas de flujo.

Finalmente, se procedió a hacer una evaluación final de resultados obtenidos, tomando en cuenta la situación actual de la empresa textil Elan, con el diseño de un modelo de gestión por procesos, también incluye conclusiones, recomendaciones y los anexos en donde se encuentra incluido el manual de procedimientos. **Palabras clave:** Gestión por procesos, mapa de procesos, indicadores, procedimiento, diagrama.

## ABSTRACT

The purpose of this Degree Work is to design a process management model based on the ISO 9001: 2015 standard in the Elan textile company, allowing to identify the processes and activities that are interrelated with each other, with the aim of achieving a correct planning, execution and monitoring of the activities carried out within the company.

The research work begins with the formulation of the topic, the problem present in the company, objectives, scope, justification, methodology, being important parts for the investigation. For chapter II, a search and compilation was carried out in different bibliographic sources such as: books, indexed journals that will be fully related to the process management study.

When defining the theoretical framework, Chapter III was carried out, which consists of the diagnosis of the current situation, where the characterization, structural organization chart, SWOT analysis was identified, the strategic position of the company was determined and the evaluation and compliance analysis of requirements through the Check-List of ISO 9001: 2015.

In Chapter IV, the identification of the processes involved in the textile company Elan was developed, through the elaboration of the process map, then the process inventory was developed, characterization of the procedures, organizational risk matrix, data sheet indicators and the procedures manual with its flow charts.

Finally, a final evaluation of the results obtained was carried out, taking into account the current situation of the Elan textile company, with the design of a process management model, it also includes conclusions, recommendations and the annexes where the Procedures manual.

**Keywords:** Process management, process map, indicators, procedure, diagram.

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector textil en Ecuador ha tenido un ligero crecimiento, por lo cual, ha logrado posicionarse en el país como el segundo generador de empleo en la industria manufacturera, esto quiere decir que son más 175.000 plazas de trabajo que ofrece, generando encadenamientos con 33 sectores productivos. (Rodríguez, 2018)

Actualmente las empresas están o son parte de un mundo globalizado, donde surge la necesidad de buscar estrategias de mejora, de implementar o hacer uso de herramientas, métodos que lleven a cabo una adecuada gestión de la organización, ayudando a optimizar y a aprovechar todos los recursos para lograr una mejora progresiva, dando paso a la gestión por procesos.

La gestión por procesos permite organizar a una organización de manera ordenada y coherente, identificado los procesos y cada uno de ellos enfocados en la mejora continua por cumplir el ciclo PHVA, logrando que la organización se vea beneficiada, ya que le permitirá identificar claramente las responsabilidades, mejorar la comunicación interna, enfocarse en sus clientes, evitar reprocesos, optimizar actividades y documentarlas, alcanzado altos niveles de eficiencia.

Una organización que establece o identifica claramente cómo desarrolla las actividades diarias y nombra cada conjunto de actividades creando una estructura por procesos, se puede decir que la empresa cuenta con lo necesario para gestionarse por medio de los procesos y por ende estará enfocada en el mejoramiento continuo brindando la oportunidad de ser más eficaz y competitiva frente al mercado cada vez más exigente, logrando los objetivos establecidos mediante los cuales se beneficie la productividad y por ende aumente el nivel de satisfacción de los clientes, enfocándose no solamente a la relación de competencia sino en la búsqueda de

alcanzar y mantener la excelencia y sobre todo en la obtención de beneficios económicos para la empresa.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Elan, empresa textil ubicada en la ciudad de Atuntaqui, se dedica al diseño, confección y comercialización de diferentes variedades de prendas de vestir de alta calidad con diseños y colores de vanguardia manteniendo la confianza y respaldo de los clientes, sus productos se distribuyen en los principales almacenes de la ciudad de Atuntaqui.

Durante una visita previa a la empresa, se evidenció que los procesos no se encuentran coordinados y estructurados de una manera clara y sistemática, así como también, sus procedimientos no están documentados, lo que implica, que las actividades no se encuentren interrelacionadas entre sí originando reprocesos y descoordinación que conllevan a la interrupción del flujo productivo, por lo que es evidente que la empresa no maneja una adecuada gestión de sus procesos, causando, desperdicio de recursos y materia prima, retrasos en los pedidos, en la calidad del producto, insatisfacción en los clientes, así como también al desempeño y productividad de la empresa.

Por tal motivo, el diseño de un modelo de gestión por procesos aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas, permitiendo que la empresa esté encaminada hacia la mejora continua, siendo más eficiente en sus procesos mejorando su productividad para ser más competitiva frente a las exigencias de los mercados.

En resumen, es necesario realizar este trabajo porque permitirá que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema que facilite la obtención de resultados en beneficio de la organización y del cliente.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa textil Elan, ubicada en la ciudad de Atuntaqui.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Elaborar el marco referencial a través del estudio bibliográfico que permita establecer las bases teóricas y prácticas para el diseño del modelo de gestión por procesos.
- ✓ Realizar un diagnóstico situacional el cual permita identificar las condiciones actuales en la que se desempeña la empresa textil Elan.
- ✓ Diseñar un modelo de gestión por procesos con la finalidad de alcanzar una correcta gestión de la organización y sus procesos.

## **1.3. Metodología**

El presente trabajo de grado cuenta con la siguiente metodología para la validez de la investigación realizada.

- **Investigación documental.**

Se recopiló y analizó toda la información que sirvió para fundamentar y desarrollar el marco teórico, a través de libros, artículos científicos, investigaciones relacionadas con el tema, sitios web y la norma ISO 9001:2015.

- **Investigación descriptiva.**

A través de este método se determinó la situación actual de la empresa con el propósito de identificar sus necesidades y requerimientos, ya que mediante la utilización del check list de la Norma ISO 9001:2015 permitió conocer el nivel de cumplimiento de los requisitos descritos en la norma para la gestión por procesos.

- **Investigación de campo.**

Se realizó la recopilación de datos nuevos de fuentes primarias es decir el involucramiento con el lugar de estudio que ayudaron al desarrollo del modelo de gestión por procesos.

#### **1.4. Alcance**

El desarrollo del presente trabajo se llevará a cabo en todas las áreas de la empresa textil Elan, con el propósito de diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015, lo cual implica la elaboración del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterización, descripción de los procedimientos, obteniendo como resultado una adecuada gestión en los procesos y sus interacciones alcanzando una correcta planificación y ejecución de las actividades previstas por la empresa, logrando la satisfacción de las partes interesadas a través de la mejora de la calidad de los productos y servicios.

#### **1.5. Justificación**

En la actualidad ante los cambios del mercado y las exigencias del cliente muchas empresas textiles buscan mejorar y adaptarse a las exigencias del mercado competitivo, pero al no contar con una correcta gestión de sus procesos y actividades afectando el desempeño y productividad de las empresas.

La empresa textil Elan en el esfuerzo por ofrecer productos de calidad a sus clientes, por ende, la importancia de la investigación radica en gestionar las diferentes áreas de la empresa para que las actividades y recursos se puedan aprovechar y cumplir de manera eficiente mediante el manejo de una gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015, mejorando la gestión y dirección de una organización, ofreciendo productos de calidad y de aumentar la satisfacción de los clientes.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, diseñar un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015, permitiendo una optimización del uso de los recursos, reducción y optimización de los costes operativos y de gestión mejorando la eficiencia y eficacia de la organización, de tal forma que le permita mejorar su productividad.

La presente investigación hace referencia al cumplimiento del objetivo cinco del Plan Nacional del Desarrollo (2017: 2021) “Toda una Vida” el cual menciona: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, es decir, alcanzar el crecimiento económico sustentable y, además, enfatiza en que la transformación productiva debe ser inclusiva cuando garantiza la responsabilidad social y ambiental, así como el fomento a la generación de capacidades del sector social solidario, comercio justo, procesos de contratación pública inclusivos y alianzas público-privadas, todo aquello con el fin de contar con un cambio de estructura productivo articulado que permita el desarrollo equitativo de todos los sectores y la ciudadanía. ( Plan Nacional de Desarrollo, 2017)

Los beneficiarios de la investigación serán principalmente la empresa y los trabajadores ya que contarán con el modelo de gestión por procesos, el cual permitirá a todas las personas de la organización conozcan su rol en cada uno de los procesos contribuyendo a alcanzar los objetivos de la organización.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Planificación estratégica

Según (Navajo, 2015), menciona que la planificación estratégica es “una poderosa herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas que comprende a toda la empresa, acerca de las actividades diarias y del camino al que se enfrenta cada día para alcanzar las metas propuestas y responder a los diferentes cambios que se presentan en el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad”

Por otra parte, es importante comprender que la planeación estratégica ayuda a facilitar un marco real para que todos los miembros de la organización analicen y evalúen la situación de la organización, con el fin de que surjan alternativas nuevas y de valor para la organización.

El plan estratégico de una organización está enfocado al desarrollo de la empresa en un futuro cercano, en el cual se definen la misión, visión, valores, objetivos estratégicos que pretende seguir la organización para alcanzar las metas previstas.

##### 2.1.1. Misión

Es el propósito de lo que es y lo que hace la empresa en un entorno específico, es decir, considera variables desde una perspectiva de las necesidades que satisface la empresa, y no desde el punto de vista de los productos o servicios que producimos. (Campo, 2017, pág. 41)

##### 2.1.2. Visión

Es el camino hacia dónde quiere llegar la organización y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento, diversificación y competitividad, atendiendo a los diferentes grupos de interés que gravitan alrededor de la organización. (Campo, 2017)

### **2.1.3. Valores**

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre personas y que representan los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización, favoreciendo a que se genere una imagen positiva de la empresa y le confiere su propia identidad. (Matilla, 2015)

### **2.1.4. Objetivos estratégicos**

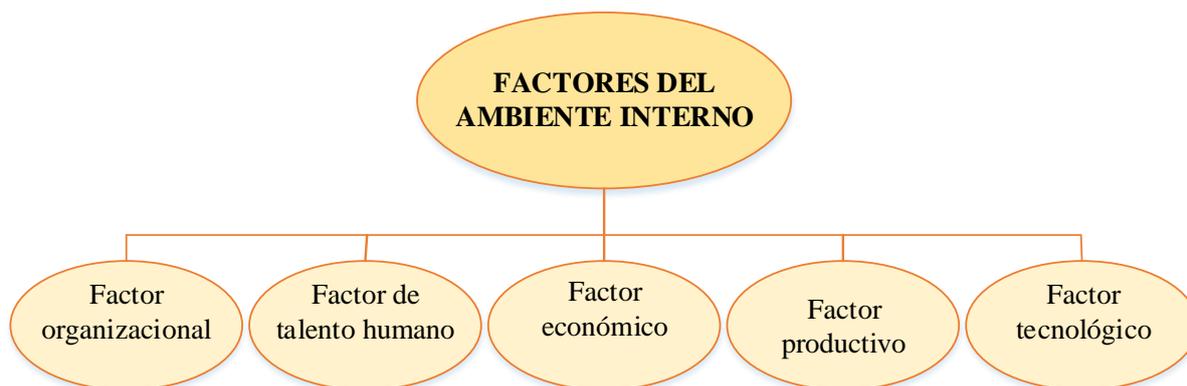
La importancia de los objetivos estratégicos es brindar directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización, ya que están basados principalmente en la misión, visión y los valores que ha establecido la organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

### **2.1.5. Estructura organizacional**

Es el modelo jerárquico ordenado y sistemático que usa una empresa para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades, establece objetivos y diseña estrategias de mejoramiento, ya que una correcta estructura mejorará la operación y productividad a través del orden, control y coordinación. (Guilli, 2017)

## **2.2. Factores del ambiente interno**

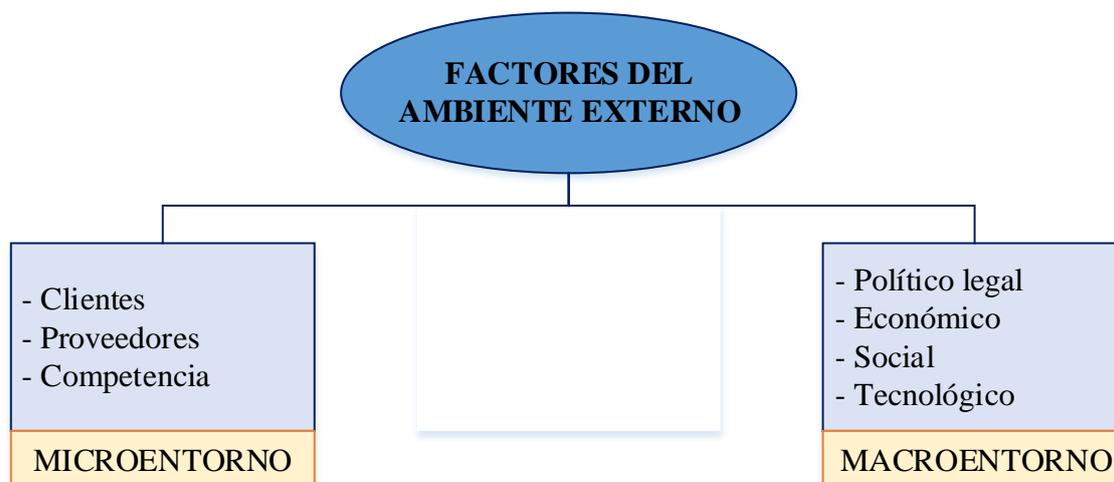
Estos factores son todos los elementos que se encuentran dentro la organización y están bajo su control. En la figura 1, se puede apreciar dichos factores.



*Figura 1:* Factores del ambiente interno  
*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

### 2.2.1. Factores del ambiente externo

Son los elementos que se presentan en el entorno, ya que la empresa no tiene control de cómo se presentarán en un determinado tiempo. Éstos se clasifican en microentorno y Macroentorno como se muestra en la figura 2.



*Figura 2:* Factores del ambiente externo  
*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

### 2.3. Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas)

Según (Claudio Guerrero Reyes, 2014), el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno y externo de la empresa, continuación se describen los términos mencionados.

**Fortalezas:** concretamente se relaciona con los conocimientos específicos y habilidades, como gustos, hábitos de compra del consumidor, y a veces de recursos que se integran para crear una capacidad competitiva por medio de la innovación de los productos, las necesidades de los clientes, la tecnología requerida, investigación y desarrollo, diseño e ingeniería de productos nuevos, fabricación en relación con el costo y las pruebas de mercado. (Claudio Guerrero Reyes, 2014, pág. 222)

**Oportunidades:** son situaciones aprovechadas por quienes dirigen las empresas para alcanzar un mercado más competitivo de manera progresiva y estratégica. Las actividades similares con otras empresas y otros factores son determinantes para encontrar caminos que hagan posible colocarse en posición ventajosa.

**Debilidades:** deficiencia que tiene una organización al observar el bajo desempeño en comparación con otras empresas, o dadas algunas condiciones que la colocan en clara desventaja. Las debilidades están relacionadas con algunos de estos supuestos:

- ✓ Carencia en las habilidades o en la pericia de ser más competitivos.
- ✓ Insuficiencia de bienes físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales que son importantes en la capacidad de competencia.

**Amenazas:** son acontecimientos como la innovación de productos; la aparición de nueva tecnología más económica; la introducción de nuevos y mejores productos y servicios; la presencia de competidores externos con productos a bajo costo, las modificaciones recientes a las leyes y reglamentos a los que se deben ajustar las empresas nacionales. (Claudio Guerrero Reyes, 2014, pág. 223)

#### **2.4. Análisis PESTEL**

De acuerdo con Pascual Parada PESTEL, es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos como:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden afectar significativamente a la empresa. (Torralba, 2014)

Como parte del análisis estratégico, se considera al análisis PESTEL y FODA, donde se analiza los factores internos y externos de las empresas

<p><b>1. Políticos.</b> aquellos factores asociados a la clase política que influyen en la actividad de la empresa.</p>	<p><b>2. Económicos:</b> son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar a la empresa.</p>	<p><b>3. Sociales:</b> son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias...)</p>
<p><b>4. Tecnológicos:</b> las tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas.</p>	<p><b>5. Ecológicos:</b> guardan relación con el medio ambiente, efectos del cambio climático, que pueden afectar a la empresa.</p>	<p><b>6. Legales:</b> son aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. etc.</p>

*Figura 3:* Análisis PESTEL

*Fuente:* (Torralba, 2014)

*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

## 2.5. Sistema de gestión de la calidad

Es la gestión que ayuda a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir los procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando confianza dentro de la organización y mejorando la satisfacción de los clientes en un mercado siempre competitivo. (Sánchez, 2017)

## 2.6. Normas ISO

En 1947 fue fundado el Organismo Internacional de Normalización (ISO) el cual cuenta con 91 estados miembros, que son representados por organismos nacionales de normalización. Estos organismos trabajan para obtener el establecimiento del sistema de calidad, que pueda garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. (Gómez M. J., 2019)

El propósito con que fueron creadas las ISO es de ofrecer orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios para las empresas y organizaciones con la finalidad de reducir costes y aumentar la efectividad.

Algunas ventajas de las normas ISO para las empresas se mencionan a continuación.

- Facilitan a la organización a alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en los diferentes productos o servicios que ofrece.
- Ayuda a cumplir la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Permite reducir costos, obteniendo más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad de la empresa.
- Establece uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva frente al mercado.
- Identifica e implementa procesos para la mejora continua.
- Ayuda a las empresas a obtener un mejor acceso a grandes clientes y a posicionarse en los mercados internacionales.

## **2.7. Norma ISO 9001:2015**

Según (Luna, 2018), las ISO 9001 tienen la capacidad para verificar que se provean productos y servicios que atienden las necesidades de sus clientes, así como requisitos legales y reglamentarios aplicables, para poder aumentar la satisfacción y expectativa del cliente mediante mejoras de proceso y evaluación de la conformidad.

## **2.8. Norma ISO 31000:2018. Gestión del Riesgo**

La Norma ISO 31000 hace referencia a gestión del riesgo que, en esencia, plantea el establecimiento del contexto, es decir, la determinación del substrato en donde se determina los riesgos operacionales que se presentan en la organización, a través de la identificación de

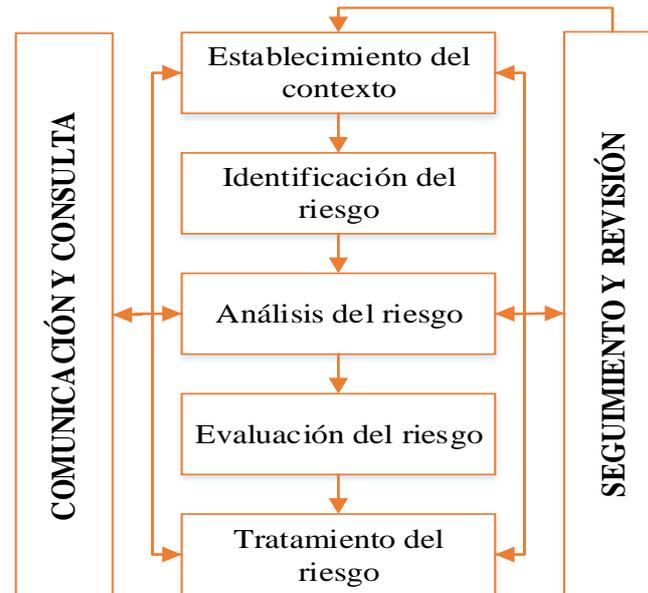
los riesgos en el contexto dado, su análisis y evaluación para tratar aquellos que resulten relevantes. (Pardo, 2017)

### **2.8.1. Gestión del riesgo**

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones deben tener en cuenta la gestión de riesgo, que es un proceso sistemático para identificar y evaluar antes de que ocurran posibles problemas que pueden generar un riesgo, afectando al éxito de una organización. Por lo que, es necesario emprender acciones que permitan evitar los riesgos, minimizar su impacto o reducir sus consecuencias hasta que estas sean asumibles para la organización. (López, 2016, pág. 82)

### **2.8.2. Etapas de la gestión de riesgo**

Los efectos que intervienen en las etapas del riesgo pueden surgir del entorno externo e interno, es así, que las consecuencias de eventos y probabilidad de ocurrencia pueden afectar a los diferentes procesos que se realizan dentro de la organización. En todas estas actividades se debe comunicar consultar con todos aquellos agentes que directa o indirectamente estén involucrados en cada proceso analizado, así como realizar un seguimiento y una revisión de las distintas fases. (Pardo, 2017)



**Figura 4:** Fases de la gestión de riesgos

*Fuente:* (Pardo, 2017)

*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

La metodología que propone la ISO 31000:2009 es que, una vez identificados los riesgos de los procesos, la organización debe establecer criterios para evaluar los riesgos en función de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tengan en la organización en caso de que se produjeran. (Pardo, 2017)

### 2.8.3. Pensamiento basado en el riesgo

El pensamiento basado en el riesgo asegura que los riesgos que puedan afectar al éxito serán identificados, evaluados y controlados a través de planes de acción adecuados a sus consecuencias y efectos. Esto ayudará a mejorar o prevenir los diferentes eventos que se suscitan en el entorno externo e interno de la organización. (López, 2016, pág. 85)

## 2.9. Gestión por procesos

Actualmente, es una realidad evidente, el hecho de que las empresas se encuentran sumergidas en entornos y mercados competitivos y globalizados; en los que toda empresa desea tener éxito o, buscar la manera de subsistir en un mercado cada vez más exigente y competitivo,

por tal motivo las organizaciones o empresas están obligadas a alcanzar logros y beneficios empresariales.

Las organizaciones deben gestionar actividades y recursos para lograr unos buenos resultados económicos y para dirigirlos hacia la consecución de estos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar medidas que posibiliten a las empresas configurar sus sistemas de gestión, como es el caso de la gestión por procesos.

Según la norma (ISO 9001, 2015), la gestión por procesos contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Dicho enfoque ayuda a la organización a identificar y controlar las interrelaciones existentes entre los diferentes procesos que se presentan en la transformación del producto, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. Esto principalmente consiste en adecuar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interrelacionados y con una clara visión de orientación a la satisfacción del cliente final. Por lo tanto, los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. (Fomento, 2014, pág. 9)

Para tener un funcionamiento eficaz, la organización debe estar dispuesta a identificar, determinar y gestionar numerosas actividades que se relacionan entre sí. Actividades que se emplean o se utiliza recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados deseados. (Azor, 2017, pág. 24)

Es necesario que las empresas tengan una visión clara de hacia dónde quieren llegar y qué beneficios desean lograr, por lo que es necesario que las empresas tengan un buen funcionamiento de los procesos y actividades para lograr la eficiencia y eficacia, obteniendo

una mejora continua que ayudará a ser más competitiva aprovechando todos los recursos a disposición. (Pérez Fernández de Velasco, 2015)

### **2.9.1. Enfoque a procesos**

Según Gómez (2019), al abordar un enfoque a procesos, “Significa alcanzar resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos conectados que funcionan como un sistema vinculado” (Gómez M. J., 2019, pág. 15). Por tal motivo la organización debe tener bien definido sus procesos, obteniendo un mejor desempeño y compromiso en el logro de los objetivos de la organización.

Todas las actividades de la organización, desde que la organización planifica, es decir, desde que se inician las compras de insumos para elaborar el producto hasta la solicitud de una reclamación, pueden y son considerados como procesos. Para operar eficazmente, las organizaciones deben identificar y desde luego gestionar numerosos procesos que se vinculan y que interactúan entre sí. Se conoce un enfoque a procesos cuando se identifica y se gestiona de manera sistemática los procesos que se realizan en la organización y en específico las interacciones entre los procesos.

La (ISO 9001, 2015), pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización para el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad (SGC), por lo que concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La seriedad de considerar y de planificar los procesos en términos de agregar valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte ningún valor).
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos se basa en mediciones objetivas.

## 2.10. Macroprocesos

Los macroprocesos están orientados a la organización y preparación del área para su adecuado funcionamiento, ya que son instrucciones e información que ayuda a satisfacer un proceso como base para que las diferentes actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz, logrando el mejoramiento continuo de la organización, proporcionando el desempeño y efectividad de las personas que son partícipes dentro de la organización, Tomando en cuenta las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades.

### 2.10.1. Clasificación de los Macroprocesos

Dependiendo del negocio de cada organización en particular, un mismo proceso puede ser clasificado como estratégico, operativos y de apoyo. Según José Manuel Pardo, los procesos se presentan clasificados según su cometido. Existen dos clasificaciones muy comunes. Una es la clásica, que ordena los procesos como: (Pardo, 2017)

**Estratégicos:** Son los procesos propios de la dirección, donde la gerencia tiene un papel relevante, como, por ejemplo, los procesos de planificación estratégica, establecimiento de alianza, revisión por la dirección, etc.

**Operativos:** A través de ellos se generan los productos y servicios que se entregan a los clientes. Estos procesos son propios de cada negocio y de cada organización, en conjunto conforman la denominada cadena de valor.

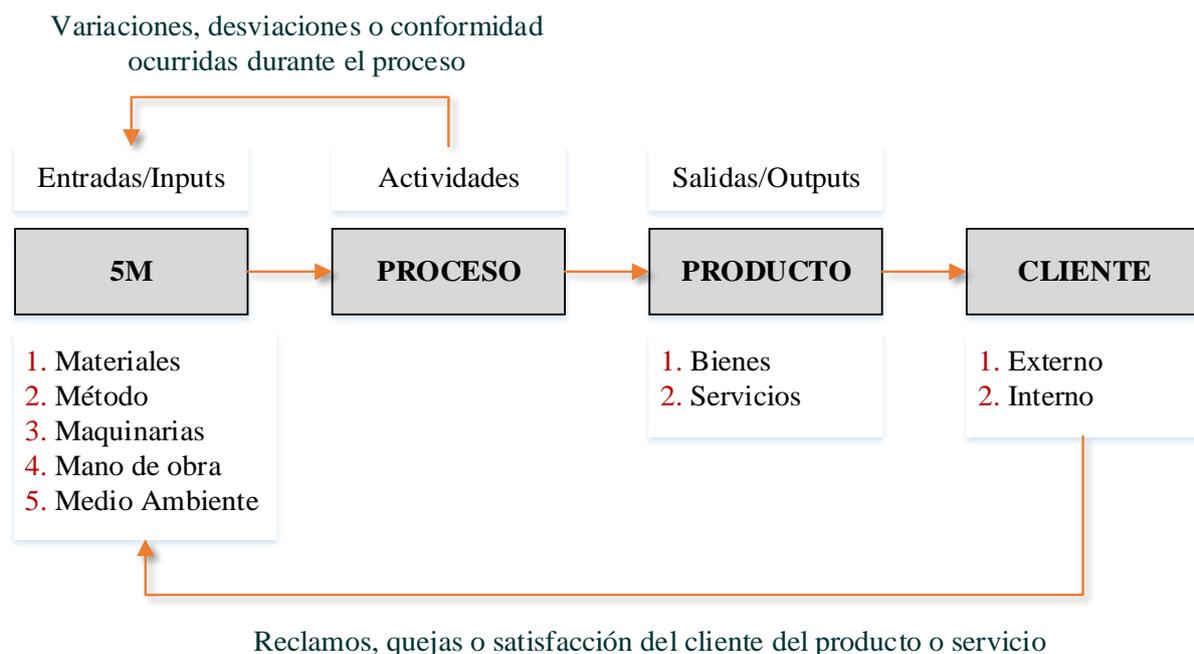
**Apoyo:** son procesos de ayuda a los procesos operativos también a los estratégicos, aunque en menor medida. Por lo general están relacionados con la participación de recursos y son muy parecidos en la mayoría de las organizaciones. (Pardo, 2017, pág. 19)

## 2.11. Proceso

De acuerdo a la norma (ISO 9001, 2015), proceso se define como: “conjuntos de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados”, mediante el uso de medios y recursos humanos, materiales, económicos y sometidos a algún control, inspección seguimiento y medición.

### 2.11.1. Elementos de un proceso.

Los procesos se dividen en tres elementos importantes, ya que son elementos clave para el funcionamiento correcto de una organización, a continuación, se describen los principales elementos.



**Figura 5:** Elementos de un proceso  
**Fuente:** (Péres Fernández de Velasco, 2015)  
**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 2.11.2. Descripción de los elementos del proceso

- **Un input o entrada:** es aquel que proviene de un suministrador externo o interno.
- **Actividades:** en donde se detallan los medios y recursos necesarios para ejecutar las actividades.

- **Un output o salida**, es el producto final con la calidad exigida que va destinado a un usuario o cliente. (Péres Fernández de Velasco, 2015, pág. 52)

## 2.12. Procedimiento

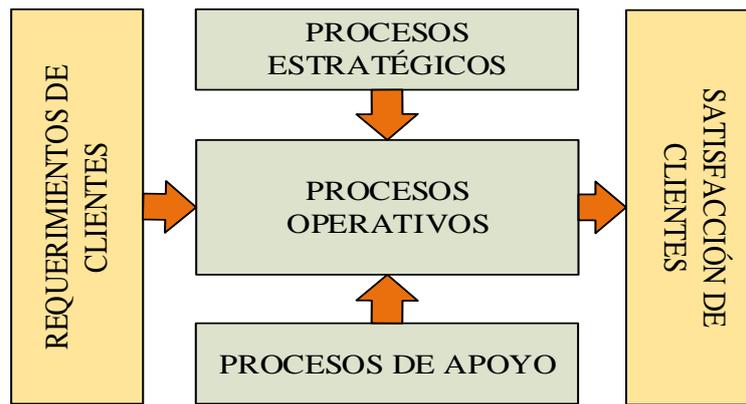
Con base a la norma ISO 9001:2015, procedimiento es, “*una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso*”. Los procedimientos se basan en información de cómo se hace una determinada tarea asignada, es decir, cuáles son los pasos a seguir, por lo que estos deben registrarse en documentos que contienen el objetivo y campo de aplicación de una actividad. Es importante determinar y saber de qué debe hacerse, quién debe hacerlo, dónde y cómo se lo hace dicho procedimiento, por lo que se debe incluir recursos como: materiales, equipos y documentos se requieren y cómo debe controlarse y registrarse.

## 2.13. Mapa de procesos

El mapa de procesos es un diagrama que muestra, de manera visual, los procesos que conforman la organización, así como las relaciones existentes entre ellos, impulsando a la organización a tener una visión más clara de sus límites geográficos y funcionales, descubriendo cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. (Navarro, 2014)

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que la componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos. (Tolosa, 2016)

Según (San Miguel, 2016), el nivel de detalle del mapa de procesos estará de acuerdo con el tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades. Un modelo sencillo podría constar de tres niveles de agrupación, tales como: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.



**Figura 6:** Estructura del mapa de procesos

*Fuente:* (Tolosa, 2016)

*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

## 2.14. Caracterización de procesos

De acuerdo a José Manuel Pardo Álvarez, la ficha de procesos, “es un documento que contiene los datos básicos descriptivos del proceso, y es habitual que se utilice como forma de caracterizar al mismo. No es una herramienta gráfica, pero es muy frecuente que aparezca acompañado al flujograma del proceso” (Álvarez, 2012)

Según (Álvarez, 2012), En una ficha de procesos podemos encontrar información como:

- **Nombre del proceso.** Denominación formal del proceso
- **Misión del proceso:** Establece el objetivo del proceso.
- **Responsable del proceso.** Agente que vela por la buena marcha del proceso
- **Límites del proceso.** Actividad inicial y final del proceso.
- **Entradas.** Insumos, materia prima, información, documentos, que se introducen en algún momento del proceso para su uso o transformación.
- **Proveedores.** Agentes externos al proceso que suministran entradas al mismo.
- **Salidas.** Resultados que se entregan a los clientes.
- **Clientes.** Receptores de los resultados del proceso. Pueden ser interno o externos.

- **Indicadores:** Valor numérico para medir y verificar que el proceso se desarrolla de manera eficaz. Es necesario determinar algún indicador de eficacia de cada proceso siempre que sea posible.
- **Agentes participantes.** Cargos de la organización que desarrollan distintas actividades del proceso.
- **VARIABLES DE CONTROL:** Parámetros en los cuales se tiene la capacidad de actuar y que pueden influir en el comportamiento del proceso. Permiten conocer con antelación que se puede actuar para controlar el proceso.

#### **2.14.1. Diagrama de Flujo**

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso, en donde se define, analiza, o se soluciona problemas mediante la identificación de posibles etapas problemáticas, cuellos de botella, etc., en el cual se utilizan símbolos para representar operaciones, datos, flujos y equipos, ayudando a identificar las actividades y las interacciones entre los diferentes procesos de la empresa. (Tolosa, 2016)

Las utilidades de estos diagramas pueden ser muy útiles, debido a que es una herramienta que ayuda a optimizar los procesos de la organización, logrando oportunidades de mejora o reajustes considerados necesarios, empleándose como un punto de partida que visualice globalmente la secuencia de cambios que se ejecutan. (Lluís Cuatrecasas Arbós, 2017)

#### **2.14.2. Herramienta para realizar el diagrama de flujo**

Para realizar el diagrama de flujo de los diferentes procesos presentes en la empresa textil Elan, para el diseño de un modelo de gestión por procesos, se hará uso del software Bizagi Modeler.

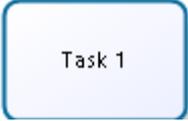
### 2.14.3. Bizagi

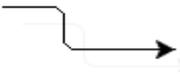
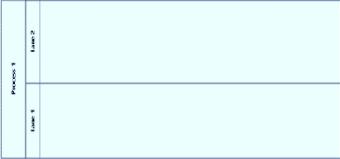
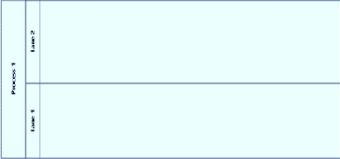
Es considerada como una herramienta primordial para modelar y documentar procesos basado en el estándar conocido como Business Process Model and Notation (BPMN), lo que agiliza y facilita los diagramas de procesos. (Bizagi, 2016)

### 2.14.4. Simbología de Bizagi

La simbología utilizada por el software Bizagi Modeler para realizar el diagrama de procesos se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 1:** *Simbología de Bizagi Modeler*

Descripción	Significado	Símbolo
Inicio del proceso.	Inicio	
Fin indica donde un proceso terminará.	Fin	
Es una actividad incluida dentro de un proceso.	Tarea	
Actividad que contiene otras actividades.	Subproceso	
Se usa para tomar caminos alternativos.	Decisión	
Se usa cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo.	Compuerta paralela	
Proporciona información de cómo los documentos, datos y otros objetos son usados y actualizados durante el proceso.	Objeto de datos	
Muestra el flujo de mensajes entre dos entidades.	Flujo de información	

Muestra el orden en que las actividades serán ejecutadas en el proceso.	Flujo de secuencia	
Un pool es un contenedor de procesos simples.	Pool	
Los lanes sirven para diferenciar roles internos, posiciones, departamentos.	Lane	

**Fuente:** (Bizagi, 2016)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

## 2.15. Mejora continua

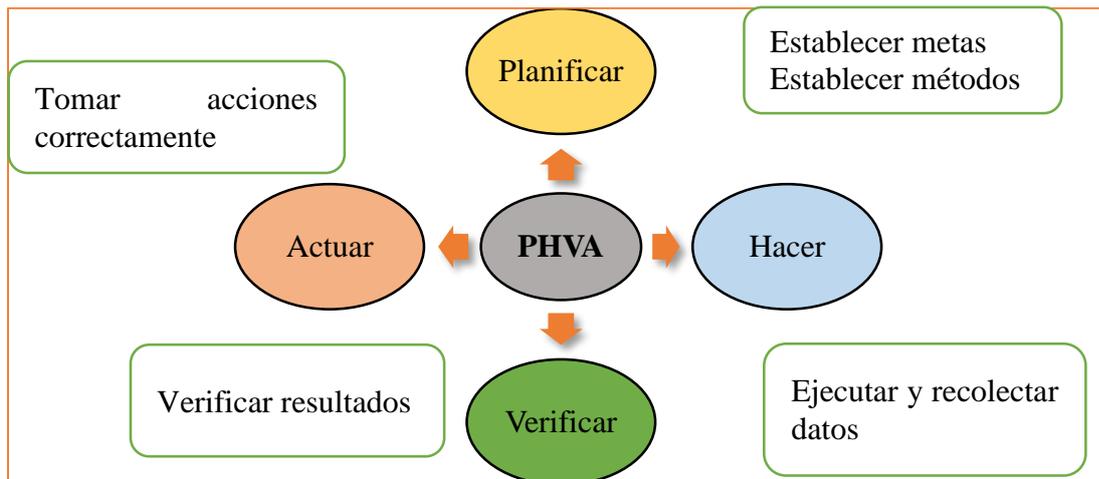
Generalmente las empresas tratan de mantener sus métodos y aspectos tecnológicos, administrativos o productivos, pero la mejora se refiere a aquellas actividades dirigidas a mejorar los estándares de funcionamiento. (Ana Nuñez Cabarillosa, 2014)

La mejora continua involucra criterios de dirección basada en un proceso continuo de pequeños retos con el fin de mejorar constantemente los productos y procesos como: maquinaria, personal, materiales y métodos de producción de la empresa. Esta técnica se basa específicamente en el ciclo de Deming o conocido también como el ciclo PHVA que se utiliza para abordar los procesos a nivel individual o en conjunto, como pudieran ser los procesos operativos de una cadena de valor. (Ana Nuñez Cabarillosa, 2014)

Las empresas están en un ciclo donde necesitan ajustarse o adaptarse a los cambios del mercado cada vez más competitivo y a las exigencias de los clientes, por lo cual, las empresas están obligadas a que todos los procesos se identifiquen de la mejor manera y se pueda lograr una estandarización de los diferentes procesos, procedimientos y actividades, ofreciendo al cliente un producto de calidad y sobre todo cumplir con las expectativas y requerimientos, obteniendo la satisfacción del cliente.

### 2.15.1. Ciclo PHVA

El ciclo PHVA cuyas iniciales representan planificar, hacer, verificar y actuar, también conocido por sus siglas en inglés PDCA (plan-do-check-act), o como Ciclo Deming (por ser William E. Deming quien aplicó en la industria esta metodología). Consiste en llevar a cabo las siguientes etapas para cada proceso: (Gómez M. J., 2019, pág. 19)



*Figura 7: Ciclo PHVA*  
*Elaborado por: Jonathan Cuasapaz*

Según (Gómez M. J., 2019), las etapas del ciclo PHVA pueden definirse de la forma más sencilla posible para comprender mejor la importancia de cada una.

**Planificar:** precisar cuál será el resultado ofrecido por el proceso, y establecer las actividades, recursos y responsabilidades necesarios para lograrlo.

**Hacer:** Realizar las actividades planificadas en los términos previstos.

**Verificar:** tras la ejecución del proceso, realizar el seguimiento y medición sobre los resultados alcanzados y valorar su adecuación sobre los objetivos planificados.

**Actuar:** Tomar acciones preventivas para corregir las posibles desviaciones encontradas, o bien para mejorar los resultados previstos inicialmente.

El ciclo PHVA es un modelo utilizado para mejorar el desempeño no solo en el plano individual de cada proceso, sino también desde la visión global del sistema de gestión de la calidad.

### **2.16. Indicadores**

Según (Pardo, 2017), define a los indicadores “*como instrumentos de medida que proporcionan datos objetivos del desempeño de los procesos*”. Los indicadores forman parte de uno de los elementos principales para la verificación del funcionamiento correcto de los diferentes procesos y actividades que se realizan dentro la empresa. El objetivo principal de los indicadores es conocer si cada uno de los procesos están siendo eficaces o no lo son, ya que para medir a un proceso eficaz es cuando los resultados obtenidos cumplen con los requisitos demandados por los clientes, ya sean internos o externos. (Pardo, 2017)

## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.1. Antecedentes

La empresa textil Elan, orgullosamente Anteña nace hace 20 años en una tierra emprendedora por excelencia como es la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura y que ha mantenido un constante proceso de crecimiento y consolidación con el pasar de los años, que le han permitido mejorar en cada proceso de producción con tecnología de última generación y con un adecuado control de calidad, para ofrecer a los clientes toda una línea de pijamería y prendas multiusos o también llamado ropa de descanso tanto para dama, caballero, niñas y niños, ofreciendo que las prendas sean elegantes y que brinden confort , imprimiendo su sello personal para que el producto sea único en el mercado y que a su vez satisfagan las necesidades y expectativas del cliente a nivel nacional.

Elan siempre está pensando en la innovación y estar en vanguardia con tecnología avanzada y maquinaria de punta, esto hace que se generen altos volúmenes de producción con prendas de calidad confeccionadas con materiales e insumos de buena calidad y mano de obra adecuada en todas las áreas, proporcionando un producto de calidad.

Sus productos se distribuyen a nivel nacional y en los principales almacenes de la ciudad de Atuntaqui ya que cuenta con varias cadenas y locales comerciales a la que provee su mercadería, dando a conocer al cliente en general los productos que elabora. Además, cuenta con una página web, red social Facebook e Instagram, en la cual, postea y ofrece las nuevas tendencias de diseño de sus productos a los clientes.

### 3.1.1. Slogan de la empresa

#### *Sueña y Viste con Elegancia*

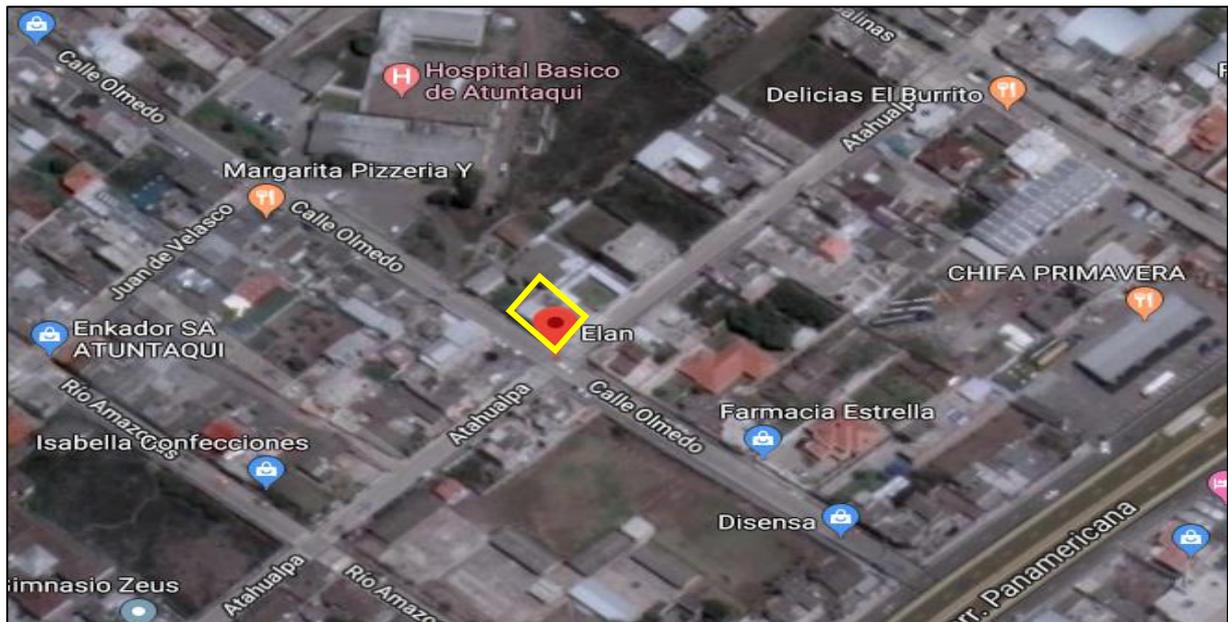
Hace referencia a un producto de calidad, dedicado a las personas dinámicas con clase y estilo; donde el diseño, material y color es de mucho agrado para quién viste nuestras prendas. Es fruto de una evolución en el que se ha ido seleccionando y perfeccionando en cada uno de sus detalles y procesos productivos, desde el seguimiento en los procesos de control y calidad de cada uno de nuestros proveedores, manteniendo así un control de calidad total en todas sus líneas productivas.

### 3.1.2. Ubicación geográfica

La empresa textil Elan, se encuentra ubicada en la ciudad de Atuntaqui al Noroeste de Imbabura, entre Calle Olmedo y Atahualpa esquina, lugar donde se planifica, se coordina y se ejecuta el proceso de producción de cada una de las líneas de ropa.



**Figura 8:** Ubicación geográfica  
**Fuente:** Empresa textil Elan  
**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz



**Figura 9:** Ubicación geográfica de la empresa textil Elan

**Fuente:** ( Google maps, 2019)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 3.2. Lineamientos estratégicos

**Misión:** Nuestra empresa tiene como misión ofrecer prendas de excelente calidad, cumpliendo estándares de control en procesos de diseño y producción.

**Visión:** Lograr que Elan sea líder nacional en producción, comercialización y distribución de prendas a través de una verdadera evolución en el diseño textil, entregando colecciones originales, tendencias vigentes y materiales variados.

#### Objetivos

- ✓ Innovación permanente con maquinaria de punta y tecnología avanzada, permitiendo así generar altos volúmenes de producción con prendas de calidad.
- ✓ Conseguir que la empresa sea conocida no solo en el ámbito nacional sino internacional, permitiendo de esta manera la exportación de nuestros productos.

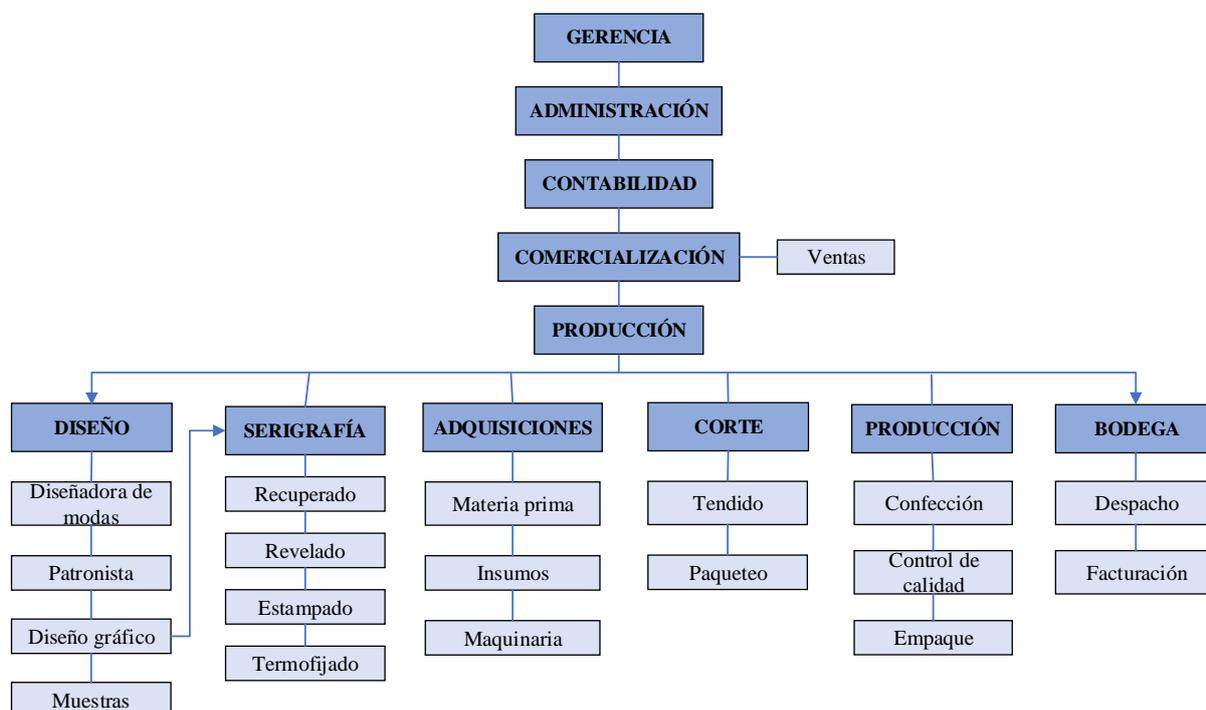
**Valores:**

Nos basamos en principios de ética, generando relaciones duraderas y de confianza con nuestros clientes, proveedores y empleados, contribuyendo así con el desarrollo de la industria textil nacional.

**3.3. ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO**

**3.3.1. Factor organizacional**

Actualmente la empresa textil Elan cuenta con la siguiente estructura organizacional, así como de las diferentes áreas que la componen para su correcto funcionamiento, como se muestra en la figura 10.



*Figura 10:* Estructura organizacional de la empresa textil Elan  
*Fuente:* Empresa textil Elan

**Gerencia**

La persona responsable de gerencia se encarga de dirigir y gestionar el buen funcionamiento de la empresa textil Elan, proveyendo todos los recursos necesarios a las diferentes áreas para que estas cumplan con la transformación de cada prenda.

## **Administración**

Esta área es una parte fundamental para el buen funcionamiento de la empresa ya que se encarga de realizar la contratación de personal, revisar los proveedores de tela y también de realizar los costos de producción de cada prenda.

## **Contabilidad**

El objetivo principal de esta área es de controlar, registrar, clasificar cada una de las transacciones, gastos e ingresos y otras operaciones económicas efectuadas por la empresa, siendo además un área muy importante en el desarrollo de la empresa.

## **Comercialización**

La función de esta área es de la venta de los productos, por medio de los tres almacenes que dispone la empresa textil Elan en la ciudad de Atuntaqui, ya que pone a disposición de los clientes las líneas de pijamería y multiusos o también llamado ropa de descanso tanto para dama, caballero, niñas y niños, cuyos diseños están inspirados en crear diferentes tendencias

## **Producción**

En esta etapa es donde se realiza el diseño del modelo, corte, serigrafía, confección, control de calidad y empaque de todas los modelos de prendas, cumpliendo con todos las necesidades y expectativas del cliente, con productos únicos que hacen la diferencia frente a la competencia.

### 3.3.2. Factor de talento humano

Actualmente Elan cuenta con 35 empleados, entre gerente, administrativos, operarios y vendedores, a continuación, se detalla la distribución del personal según el cargo que actualmente desempeñan dentro de la empresa.

**Tabla 2:** *Talento humano de la empresa textil Elan*

Área	Cargo	Nro. de personas
Administrativa	Gerente general	1
	Contabilidad	2
	Administradora	1
	Jefa de planta	1
Diseño	Diseñadora de modas	1
	Patronista	1
	Diseño gráfico	1
	Muestras	1
Corte	Responsable del área	1
	Cortadores	3
	Paqueteo	2
Estampado	Estampadores	5
Producción	Confección	7
Control de calidad	Revisión de prendas	2
Empacado	Empacar prendas	1
Comercialización	Vendedores	3
Bodega	Almacenamiento	3
<b>Total, de personas</b>		<b>35</b>

**Fuente:** (Empresa textil Elan, 2020)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

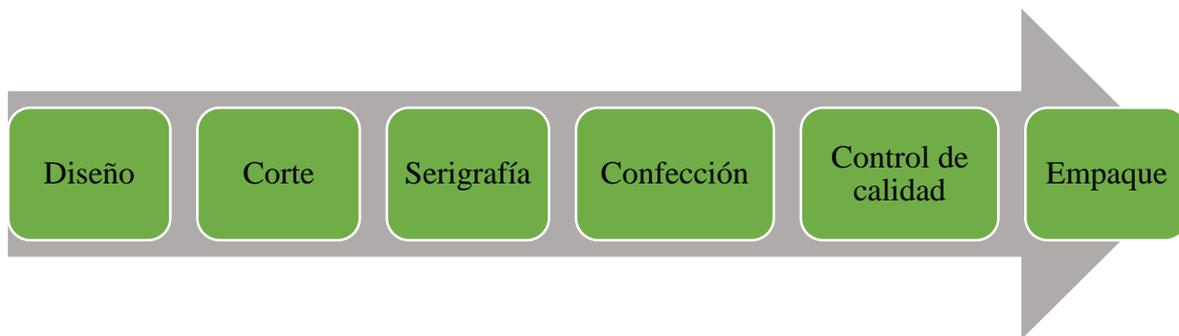
### 3.3.3. Factor económico

La empresa textil Elan, es una empresa privada por lo que los recursos económicos que recibe provienen principalmente de la venta de las diferentes prendas que produce, obteniendo

ganancias económicas que le ayudan a seguir cumpliendo con las actividades de transformación y aportando al desarrollo del país.

### 3.3.4. Factor productivo

La empresa textil Elan, cuya actividad principal es la del diseño, confección y comercialización de diferentes variedades de prendas de vestir de alta calidad con diseños y colores de vanguardia manteniendo la confianza y respaldo de los clientes. En la figura 11, se detalla el flujo productivo.



*Figura 11:* Flujo productivo  
*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

#### Área de diseño

Esta área es parte fundamental y estratégica para la creación de modelos únicos que caracterizan a la empresa textil Elan, ya que tiene el personal calificado para la creación de productos de confort y elegancia.

#### Área de corte

Esta área abarca los procesos de tendido y paqueteo, por lo que se realiza el tendido de tela, trazo y corte de las diferentes piezas de las prendas que se van a producir, ya que cuenta con todos los materiales necesarios para obtener cortes bien realizados

### **Área de serigrafía**

El personal de esta área se encarga de ultimar detalles a las diferentes piezas de las prendas, haciendo uso de un diseño de estampado, maquinaria e insumos, el operario procede a estampar las piezas con pintura y una malla. Para evitar encogimiento y formación de grumos utiliza una plancha termofijadora.

### **Área de confección**

En esta fase se realiza el ensamble de las piezas con todos los insumos necesarios para que la prenda sea según los requerimientos del cliente.

### **Área de control de calidad**

El personal de esta área se encarga de revisar todas las prendas confeccionadas, realizando una verificación minuciosa del lado derecho y revés de la prenda, esto se hace para verificar que todas las piezas estén bien cosidas y no haya imperfecciones.

### **Área de empaque**

En esta fase, se procede a realizar el empaque de las prendas terminadas, es decir, se procede a ordenar las piezas por conjuntos, colocar etiquetas para luego colocar la prenda en una funda para su comercialización.

#### **3.3.5. Factor tecnológico**

Este factor no solamente comprende la maquinaria existente en la empresa sino también a las diferentes tecnologías, métodos, equipos y accesorios que se implementan para el correcto funcionamiento de la empresa y mejorar la productividad siendo más eficiente en la elaboración de prendas de vestir.

**Tabla 3:** Listado de maquinaria y equipos

<b>Cantidad</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Área</b>	<b>Comunicación entre áreas</b>
2	Coche o extendedora de tela	Corte	
4	Cortadoras verticales	Corte	
2	Spray para pegar la tela	Corte	
2	Reglas	Corte	Teléfono y Computadora
2	Cortadora	Corte	
1	Tendedora	Corte	
1	Cortadora de disco	Corte	
2	Mesa de corte	Corte	
1	Recubridora electrónica	Confección	
4	Rectas	Confección	
1	Overlock 3 hilos	Confección	
5	Overlock 4 hilos	Confección	
1	Oliador	Confección	
2	Collareteras	Confección	
2	Recubridoras planas	Confección	
6	Recubridoras	Confección	Teléfono y Computadora
1	Atracadora	Confección	
1	Tirilladora	Confección	
1	Picueta	Confección	
1	Botonera	Confección	
1	Ojaladora	Confección	
3	Plancha manual	Confección	
3	Plancha de vapor	Confección	
1	Broches manuales	Confección	
1	Pulpo mecánico de 12 brazos	Serigrafía	
5	Pulpo mecánico de 6 brazos	Serigrafía	
1	Mesa de prensar mallas	Serigrafía	
1	Mesa y cuadros de revelado	Serigrafía	Teléfono
3	Plancha termofijadora	Serigrafía	
1	Reveladora	Serigrafía	
1	Horno	Serigrafía	
1	Compresor	Serigrafía	
1	Plotter	Diseño	Teléfono y Computadora
1	Impresora	Diseño	
2	Cosedora de fundas de despacho	Comercialización	Teléfono y computadora
1	Balanza	Comercialización	
1	Impresora	Comercialización	
1	Balanza	Bodega	Teléfono y computadora
	Gavetas	Bodega	
72	<b>Total, de máquinas y equipos</b>		

**Fuente:** (Empresa textil Elan, 2020)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 3.4. ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO

#### 3.4.1. Microentorno

##### 3.4.1.1. Clientes

Los principales clientes que adquieren las diferentes líneas de pijamería o ropa de descanso se encuentran en las siguientes ciudades tales como: Atuntaqui, Ibarra, Quito, Guayaquil, entre otras. Siendo en estas ciudades donde la empresa tiene más demanda de sus productos.

##### 3.4.1.2. Proveedores

Para la producción de los diferentes productos que la empresa textil Elan ofrece al cliente, requiere de materia prima e insumos que son abastecidos por proveedores nacionales o proveedores externos, es decir materia prima importada, entre los principales están:

**Tabla 4:** *Proveedores de la empresa textil Elan*

<b>Materiales/insumos</b>	<b>Proveedores</b>
Telas	Pat primo
	Sutex
	Viviana Gómez
	Indutexma
	Sajador SJ Jersey
Accesorios Botones Hilos	Saúl Vallejo
	Casa del collar
	North Textil
Pintura	Sumiprint
Tinta	Masterprint
Fundas Costales Cinta adhesiva	Plastihogar

**Fuente:** (Empresa textil Elan, 2020)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### **3.4.1.3. Competencia**

En la ciudad de Atuntaqui existen una variedad de empresas textiles que son consideradas como grandes competidoras en el mercado, como son: Confecciones Panda, Anitex, Sumatex, Pijamas wally, Artica textil, Santé.

## **3.4.2. Macroentorno**

### **3.4.2.1. Factor político legal**

La empresa textil Elan está comprometida al cumplimiento de las leyes nacionales y con las leyes y ordenanzas municipales del cantón Antonio Ante, también dar cumplimiento a las políticas internas que se ha planteado para lograr sus objetivos propuestos, haciendo que la empresa funcione de una manera correcta y legal, aportando significativamente al desarrollo de Atuntaqui y del país.

### **3.4.2.2. Factor económico**

El sector textil se ha visto afectado por las diferentes situaciones que afronta Ecuador, ocasionando que las ventas cayeran en 23 %, lo que representa alrededor de \$73 millones de pérdida en ventas entre enero-agosto de 2019, en comparación con 2018.

De acuerdo con (Díaz, 2019), los problemas del sector están asociados tanto a la situación del país como al contrabando. En cuanto a la situación actual, dice que el principal problema es la caída del consumo, que tiene que ver con el desempleo, la falta de liquidez hace que las personas pierdan el empleo. (Díaz, 2019)

La industria textil es una de las que más espera que la implementación del programa económico dé resultados debido a la ambiciosa meta que se fijó para incrementar a USD 350 millones las exportaciones en 2022, dando énfasis a los productos confeccionados.

### **3.4.2.3. Factor social**

Actualmente ante los diferentes ajustes implementados por el gobierno ecuatoriano y la reducción de ventas han ocasionado un aumento de desempleo afectando el sector textil ecuatoriano. Así lo informó Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE). (Díaz, 2019)

De acuerdo a (AITE, 2019), 4000 plazas de empleo se perdieron en el sector textil ecuatoriano entre enero y septiembre de 2019 (48 000), en comparación con el mismo periodo de 2018 (52.000), esto representa una disminución del 9 % de este tipo de empleo.

Sin embargo, el cantón Antonio Ante cuenta con el 60 % de los habitantes como fuente de ingresos es la producción textil y de confecciones, lo que ha logrado que Atuntaqui sea un motor generador de empleo para cantones cercanos como Otavalo, Cotacachi e Ibarra, constituyéndose un cantón con un menor índice de desempleo en Imbabura (5 %) y uno de los cantones de mayor progreso del país. (Gómez H. , 2014)

### **3.4.2.4. Factor tecnológico**

La innovación en la tecnología en los últimos años ha cambiado y juega un papel muy importante para las empresas textiles, ya que, ante la apertura y a factores cambiantes del mercado y a los requerimientos y exigencias del cliente, las empresas están en la necesidad de implementar nuevas tecnologías y métodos, con el fin de aumentar y mejorar la productividad. Sin embargo, en muchos casos para adquirir dicha tecnología requiere un presupuesto muy alto, mismo que justificaría la inversión de la empresa.

En la empresa textil Elan, está comprometida a innovar mediante la implementación de nuevas tecnologías de punta, con el propósito de acelerar la producción diaria, mismo que significa el aumento de volumen producción y sobre todo ofrecer productos de calidad al cliente obteniendo la satisfacción del mismo.

### 3.5. Análisis PESTEL

Por medio del análisis PESTEL podemos identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización.

*Tabla 5: Matriz PESTEL*

Influencia del entorno	Oportunidad/ Amenaza
<b>Político</b>	
Inestabilidad política del país	Amenaza
Convenios con otras empresas	Oportunidad
Políticas económicas desfavorables para el sector textil	Amenaza
<b>Económico</b>	
Inflación	Amenaza
Incremento de impuestos	Amenaza
Financiación	Oportunidad
<b>Social</b>	
Elaborar productos únicos y originales	Oportunidad
Existencia de empresas de competencia	Amenaza
Mano de obra con alta experiencia	Oportunidad
La competencia ofrece productos similares y a menor precio	Amenaza
Contrabando de productos de otros países	Amenaza
<b>Tecnológico</b>	
Costo de la tecnología	Amenaza
Diseño de productos innovadores	Oportunidad
Desarrollo de nuevas tecnologías	Oportunidad
Nuevos métodos de producción	Oportunidad
<b>Ecológico</b>	
Materia prima de productos reciclados	Oportunidad
Escasez de materias primas	Amenaza
Licencia ambiental	Oportunidad
Ahorro de energía	Oportunidad
<b>Legal</b>	
Leyes de salud y seguridad laboral	Oportunidad
Ordenanzas municipales del GAD	Oportunidad
Legislación ambiental	Amenaza

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 3.6. Matriz FODA

Una vez realizada la caracterización de la empresa textil Elan, se procede a realizar el análisis FODA que es una herramienta de análisis del entorno interno y externo; para ello se procederá a la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que puede estar expuesta la empresa.

**Tabla 6: Análisis FODA**

	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>INTERNO</b>	<b>1</b>	Falta de una correcta gestión por procesos	<b>1</b>	Liderazgo de la gerencia para lograr los objetivos propuestos.
	<b>2</b>	No dispone de procedimientos documentados.	<b>2</b>	Responsabilidad y compromiso del personal con su trabajo
	<b>3</b>	Falta de planificación con enfoque a mejora continua.	<b>3</b>	El precio es flexible y accesible para los clientes.
	<b>4</b>	No cuenta con gran presencia en las redes sociales.	<b>4</b>	Disponibilidad de recursos necesarios para todos los procesos
	<b>5</b>	No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa.	<b>5</b>	Infraestructura adecuada para llevar a cabo el correcto funcionamiento de los procesos.
	<b>6</b>	No cuenta con una adecuada organización de los departamentos o áreas.	<b>6</b>	Buena relación con los diferentes clientes del mercado.
	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>EXTERNO</b>	<b>1</b>	Inestabilidad política del país.	<b>1</b>	Acuerdos comerciales, venta libre al mercado internacional.
	<b>2</b>	Políticas económicas desfavorables para el sector textil.	<b>2</b>	Diseño de productos innovadores con tendencias actuales que se ajusten a las necesidades del cliente.
	<b>3</b>	Existencia de bastantes empresas competidoras.	<b>3</b>	Suficiente mano de obra con alta experiencia.
	<b>4</b>	La competencia ofrece productos similares y a menor precio.	<b>4</b>	Presentar productos únicos y originales al mercado y frente a la competencia.
	<b>5</b>	Incremento de Impuestos y el IVA a la materia prima.	<b>5</b>	Convenios con otras empresas para aumentar su producción y ventas.
	<b>6</b>	Aplicar mecanismos de control más fuertes en contra del contrabando de prendas de vestir.	<b>6</b>	Desarrollo de nuevas tecnologías.

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### 3.6.2. Estrategias de Matriz FODA

**Tabla 7:** Cruces estratégicos

<b>Estrategias ofensivas</b>		<b>Estrategias defensivas</b>	
<b>FO1</b>	Ofrecer el producto en la apertura de nuevos mercados y tomar decisiones adecuadas para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.	<b>FA1</b>	Estar alerta y tomar acciones ante eventos inesperados que pueden perjudicar a la empresa.
<b>FO2</b>	Crear productos nuevos conforme a las necesidades de cambio en el mercado, con tendencias nuevas y únicas.	<b>FA2</b>	Promover políticas que estén orientadas al bienestar de la empresa y de los trabajadores.
<b>FO3</b>	Elan ofrece productos de calidad es por eso que establece precios cómodos para los clientes, dependiendo del tipo de prenda que adquiera.	<b>FA3</b>	Manejar estrategias que vayan en función de los precios, siempre y cuando se cubran los costos para no perjudicar a la empresa.
<b>FO4</b>	Disponer de los recursos necesarios para la operación de los procesos, haciendo uso de la mano de obra adecuada para la confección de productos de calidad.	<b>FA4</b>	Mantener una adecuada adquisición de materia prima de buena calidad, que permita a la empresa a ser competitiva frente a la competencia.
<b>Estrategias reorientación</b>		<b>Estrategias supervivencia</b>	
<b>DO1</b>	Realizar una gestión por procesos para que la empresa sea más eficiente y competitiva.	<b>DA1</b>	Establecer una adecuada gestión de sus procesos para aprovechar al máximo todos los recursos necesarios.
<b>DO2</b>	Documentar los procedimientos para que los procesos estén relacionados entre sí.	<b>DA2</b>	Identificar los procesos, mediante un mapa de procesos, el cual le permita tener una visión clara de sus estructuras y sus relaciones entre las áreas.
<b>DO3</b>	Mejorar los productos, servicios y procesos de la empresa para minimizar errores.	<b>DA3</b>	Lograr un valor añadido en el producto o servicio para conseguir la diferenciación respecto al resto de la competencia.
<b>DO4</b>	Hacer uso de todas las redes sociales para promover los diferentes productos que la empresa elabora.	<b>DA4</b>	Hacer uso de publicidad y marketing para que la empresa pueda darse a conocer y posicionar sus productos en el mercado.
<b>DO5</b>	Establecer convenios con empresas o instituciones, para que conozcan el producto que la empresa ofrece, aumentando su nivel de ventas.	<b>DA5</b>	Realizar reuniones periódicas para establecer planes y estrategias, para mejorar las ventas.

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 3.6.3. Análisis de la posición estratégica

Para determinar la posición estratégica actual en la que se encuentra la empresa textil Elan, se evaluará la situación interna es decir fortalezas y debilidades y externa las como son las oportunidades y amenazas, considerando las posiciones estratégicas y con su importancia de éxito.

Para las fortalezas y oportunidades

- ✓ Muy Fuerte (MF)
- ✓ Fuerte (F)
- ✓ Media (M)

Para las debilidades y amenazas

- ✓ Muy Débil (MD)
- ✓ Débil (D)
- ✓ Media (M)

En la figura 12, se puede observar el análisis de situación interna entre fortalezas y debilidades, incluyendo su valoración y la importancia de éxito:

## SITUACIÓN INTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> pon los factores críticos	1 Liderazgo de la gerencia para lograr los objetivos propuestos	MF	18%	
	2 Responsabilidad y compromiso del personal con su trabajo	MF	15%	
	3 El precio es flexible y accesible para los clientes.	M	5%	
	4 Disponibilidad de recursos necesarios para todos los procesos	MF	8%	
	5 Infraestructura adecuada para llevar a cabo el correcto funcionamiento de los procesos.	F	5%	
	6 Buena relación con los diferentes clientes del mercado	MF	15%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> pon los factores críticos	1 Falta de una correcta gestión por procesos	MD	6%	
	2 No dispone de procedimientos documentados.	MD	5%	
	3 Falta de planificación con enfoque a mejora continua.	MD	5%	
	4 No cuenta con gran presencia en las redes sociales.	M	4%	
	5 No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa	D	10%	
	6 No cuenta con una adecuada organización de los departamentos	M	4%	

Figura 12: Análisis de la situación interna

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

En la figura 13, se puede observar el análisis de situación externa entre las oportunidades y amenazas con su respectiva valoración y la importancia de éxito:

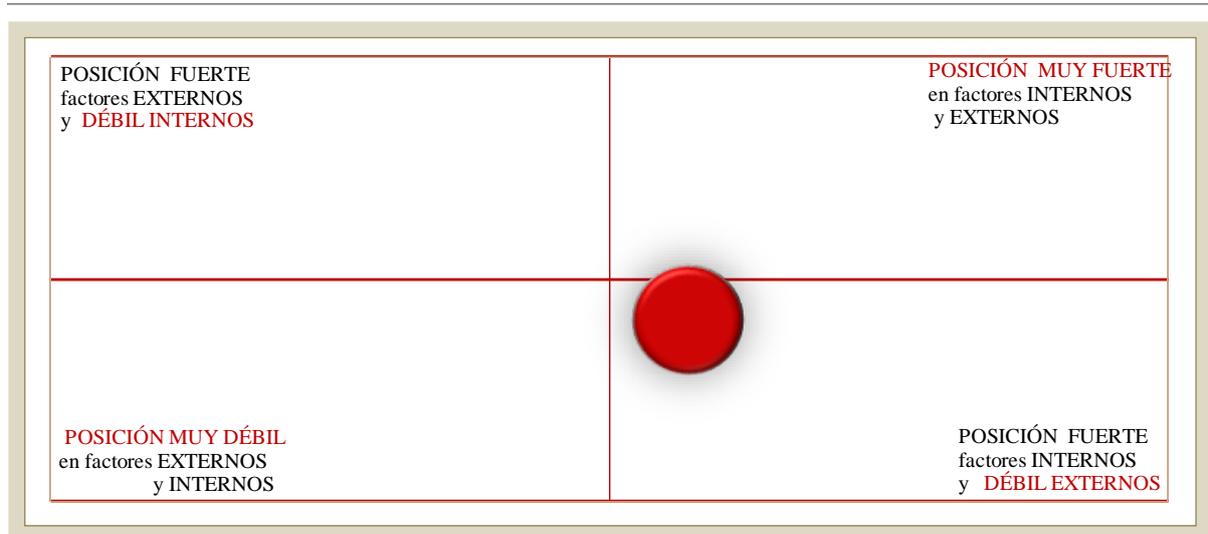
## SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> pon los factores críticos	1 Acuerdos comerciales, venta libre al mercado internacional.	M	8%	
	2 Diseño de productos innovadores con tendencias actuales que se ajusten a las	F	12%	
	3 Suficiente mano de obra con alta experiencia.	MF	11%	
	4 Presentar productos únicos y originales al mercado y frente a la competencia.	F	5%	
	5 Convenios con otras empresas para aumentar su producción y ventas.	F	10%	
	6 Desarrollo de nuevas tecnologías.	F	10%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> pon los factores críticos	1 Inestabilidad política del país.	F	5%	
	2 Políticas económicas desfavorables para el sector textil.	F	7%	
	3 Existencia de bastantes empresas competidoras.	M	5%	
	4 La competencia ofrece productos similares y a menor precio.	F	8%	
	5 Incremento de Impuestos y el IVA a la materia prima.	MF	11%	
	6 Aplicar mecanismos de control más fuertes en contra del contrabando	M	6%	

Figura 13: Análisis de la situación externa

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### 3.6.3.1. Posicionamiento estratégico



**Figura 14:** Posición estratégica  
*Elaborado por:* Jonathan Cuasapaz

De acuerdo al análisis de posición estratégica, tanto interno como externo, como muestra la figura 14, la empresa actualmente se encuentra en el cuadrante número IV, donde se identifica que es fuerte en los factores internos pero débil en los factores externos. Por lo tanto, la empresa deberá plantearse estrategias de mejora que le ayuden a posicionarse en una mejor posición y mejorando su desempeño.

### 3.7. Diagnóstico de evaluación de la gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015

Para conocer la situación actual de la empresa textil Elan, se aplicó el Check-List de la norma ISO 9001:2015, con la finalidad de conocer el cumplimiento de cada uno de los apartados establecidos por dicha norma. (Ver Anexo 1)

Además, en la Tabla 8, se puede observar los criterios de evaluación con el propósito de obtener resultados correctos para luego analizarlos.

**Tabla 8: Criterios de evaluación**

<b>Respuesta</b>	<b>Detalle</b>
<b>Totalmente</b>	Cumple completamente con el criterio enunciado.
<b>Parcialmente</b>	Cumple parcialmente con el criterio enunciado
<b>Nada</b>	No cumple el criterio enunciado

**Fuente:** (ISO 9001, 2015)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

### 3.7.2. Análisis de los resultados obtenidos del Check-List

El presente análisis se realizó a cada uno de los apartados señalados por la norma, obteniendo los siguientes resultados.

#### Apartado 4. Contexto de la organización

En la Tabla 9 en lo que respecta al contexto de la organización, se evidencia que el 40% equivale al cumplimiento parcial de los requerimientos que establece la norma ISO 9001:2015, del mismo modo el 40% significa que no cumple con ningún requisito, y el 20% restante constituye que lo cumple totalmente. Estos resultados se dan porque la empresa no ha identificado los procesos para ser más eficaz.

**Tabla 9: Resultados Contexto de la organización**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>20%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>40%</b>
<b>NADA</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

#### Apartado 5. Liderazgo

En este apartado, se puede apreciar claramente que existe un cumplimiento parcial de 56%, en cambio se puede notar que el 31% constituye que la empresa no cumple con ningún requisito, y por último el porcentaje del 30% es lo que cumple de manera total, como se indica en la Tabla 10. Un requisito del apartado 5 es, el establecimiento de la política de calidad, y la

empresa no la tiene por lo que no ha sido comunicada dentro de la organización ni documentada.

**Tabla 10: Resultados Liderazgo**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>30%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>56%</b>
<b>NADA</b>	<b>31%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### **Apartado 6. Planificación**

Se puede denotar que hay un 60% cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, mientras que el 40% corresponde a nada, es decir, no lo cumple, y el 0% es el total de cumplimiento, como se muestra en la Tabla 11. Esto evidencia la falta de planificación para abordar riesgos y también porque no se han establecido objetivos de calidad.

**Tabla 11: Resultados Planificación**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>0%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>60%</b>
<b>NADA</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### **Apartado 7. Apoyo**

En este apartado intervienen elementos como: recursos, conocimientos, comunicación y control de la documentación, que son de gran aporte para la gestión por procesos. Es por eso que el 62% representa el incumplimiento de ningún requisito, del mismo modo el cumplimiento parcial es de 23%, y por último tenemos un 15% de cumplimiento total, como se observa en la Tabla 12.

**Tabla 12: Resultados Apoyo**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>15%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>23%</b>
<b>NADA</b>	<b>62%</b>
<b>TOTAL</b>	100%

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### **Apartado 8. Operación**

En lo que respecta a la operación, en la Tabla 13 se aprecia que la empresa cumple parcialmente los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 con un porcentaje de 58%, el 39% lo cumple totalmente, sin embargo, el 3% representa el incumplimiento de los requisitos de este apartado.

**Tabla 13: Resultados Operación**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>39%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>58%</b>
<b>NADA</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL</b>	100%

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### **Apartado 9. Evaluación de desempeño**

En lo que representa a la evaluación de desempeño haciendo referencia a lo que comprende la gestión por procesos, el 65% constituye un cumplimiento parcial, el 27% corresponde al incumplimiento y el 8% representa que la empresa cumple los requisitos de manera total, como se muestra en la Tabla 14. Un aspecto clave para medir la operación es la auditoría interna pero la empresa no lleva a cabo ni planifica auditorías internas para fomentar la validez y confianza de los procesos.

**Tabla 14: Resultados Evaluación de desempeño**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>8%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>65%</b>
<b>NADA</b>	<b>27%</b>
<b>TOTAL</b>	100%

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

## Apartado 10. Mejora

En la Tabla 15 se muestra que existe 55% de cumplimiento parcial, de igual manera el 36% demuestra que no cumple con nada de requisitos y el 8% equivale al cumplimiento total de los requerimientos.

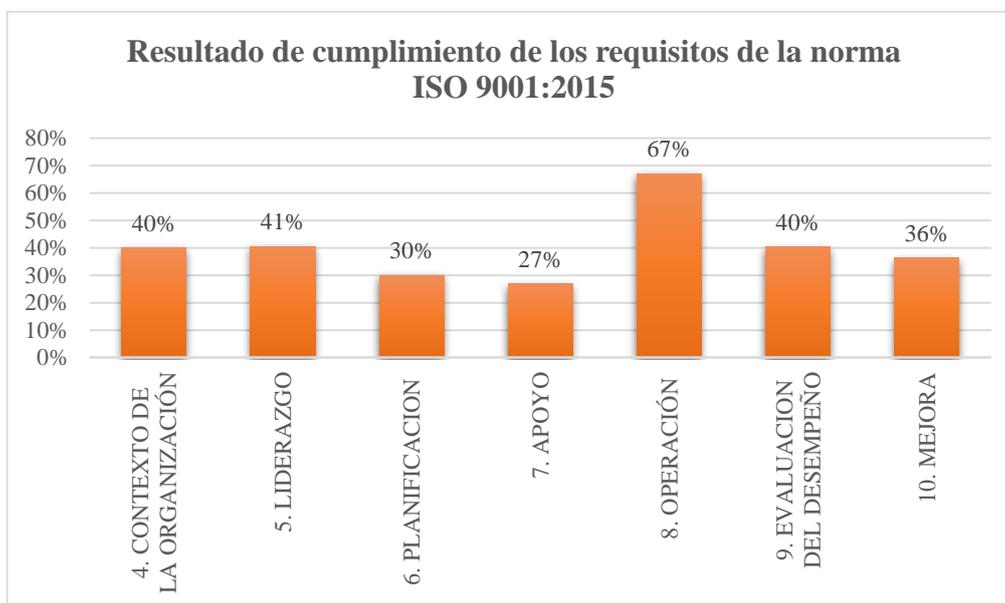
**Tabla 15: Resultados Evaluación de desempeño**

<b>TOTALMENTE</b>	<b>9%</b>
<b>PARCIAL</b>	<b>55%</b>
<b>NADA</b>	<b>36%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### 3.7.3. Resultado general del diagnóstico

Al finalizar la evaluación de diagnóstico a través del check List de la norma ISO 9001:2015, se procedió a realizar el análisis de cada apartado. En la figura 15 se muestran los resultados de cumplimiento de forma general.



**Figura 15:** Resultado general del check List  
Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

Considerando los apartados 4 hasta el 10, la empresa textil Elan tiene un cumplimiento de los requisitos de la norma de un 40% este porcentaje representa una calificación global en la gestión por procesos, con un nivel BAJO como lo indica la Tabla 16.

**Tabla 16:** *Resultado general del Check-List*

<b>NUMERAL DE LA NORMA</b>	<b>% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>CICLO PHVA</b>	<b>ACCIONES POR REALIZAR</b>
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	40%	P	DISEÑAR
5. LIDERAZGO	41%	P	DISEÑAR
6. PLANIFICACIÓN	30%	P	DISEÑAR
7. APOYO	27%	H	DISEÑAR
8. OPERACIÓN	67%	H	DISEÑAR
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	40%	V	DISEÑAR
10. MEJORA	36%	A	DISEÑAR
<b>TOTAL RESULTADO</b>		<b>40%</b>	
Calificación global en la Gestión por Procesos	<b>BAJO</b>		

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

### 3.8. Plan de mejoras

Teniendo en cuenta los resultados surgidos de la evaluación por medio del check-list de la norma, se procede a tomar acciones para mejorar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

**Tabla 17: Plan de mejoras**

Actividades	Recursos	Responsable	Evidencia de cumplimiento
Diseñar la estructura organizacional de la empresa	Talento humano	Responsable de la GP Gerencia Jefa de producción	Estructura organizacional
Diseñar el modelo de gestión por procesos	Talento humano, tecnológicos	Responsable de la GP Gerencia	Cumplimiento de procedimientos, registros.
Identificar los macroprocesos, procesos presentes en la empresa	Talento humano	Responsable de la GP Gerencia	Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
Elaborar mapa de procesos	Talento humano Tecnológico	Responsable de la GP	Mapa de procesos
Elaborar inventario de procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área	Macroprocesos Procesos Procedimientos
Identificar posibles riesgos presentes en los procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Gerencia Responsables de cada área	Matriz de riesgo organizacional
Identificar la documentación la gestión por procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área Gerencia	Lista maestra de documentos
Caracterización de procesos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP Responsables de cada área	Fichas de procesos
Elaborar fichas de indicadores	Talento humano Tecnológicos	Responsable de GP Responsable de cada área	Fichas de indicadores
Realizar el manual de procedimientos	Talento humano Tecnológicos	Responsable de la GP	Manual de procedimientos
Describir las actividades de los procedimientos	Talento Humano Tecnológicos	Responsable de GP	Descripción de actividades
Realizar flujogramas de cada procedimiento	Talento Humano Tecnológicos	Responsable de GP	Flujogramas

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

## CAPÍTULO IV

### **4. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA TEXTIL ELAN, UBICADA EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI.**

La construcción del modelo de gestión por procesos parte desde el desarrollo del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterización de procesos, indicadores, evaluación y control de riesgos y el manual de procedimientos.

#### **4.4. Mapa de procesos**

El mapa de procesos de la empresa textil Elan se lo ha definido de acuerdo a lo que refleja la estructura y relación de los diferentes procesos que intervienen dentro la empresa, por lo cual el mapa se compone de 5 partes como: en la parte izquierda se encuentran las necesidades y expectativas de los clientes, en la parte superior se encuentran los procesos estratégicos que son los que ayudan al cumplimiento de los objetivos, en la parte central están los procesos operativos que son los que agregan valor, en la parte inferior están los procesos de apoyo que son los que brindan soporte a los procesos que agregan valor. Finalmente, la parte derecha son las salidas, es decir, la satisfacción del cliente. En la figura 16, se muestra el mapa de procesos propuesto.



**Figura 16:** Mapa de procesos empresa textil Elan  
**Fuente:** (Empresa textil Elan, 2020)  
**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

#### 4.5. Inventario de Procesos

El inventario de procesos está compuesto de una lista de todos los macroprocesos, procesos y procedimientos, a los cuales se les asigna una codificación. En la empresa textil Elan se ha identificado y establecido los macroprocesos estratégicos, operativos y de apoyo. Por lo que, la empresa cuenta con 4 macroprocesos, 10 procesos y 26 procedimientos que serán parte fundamental para la gestión por procesos como se observa en la Tabla 18.

**Tabla 18:** *Inventario de procesos*

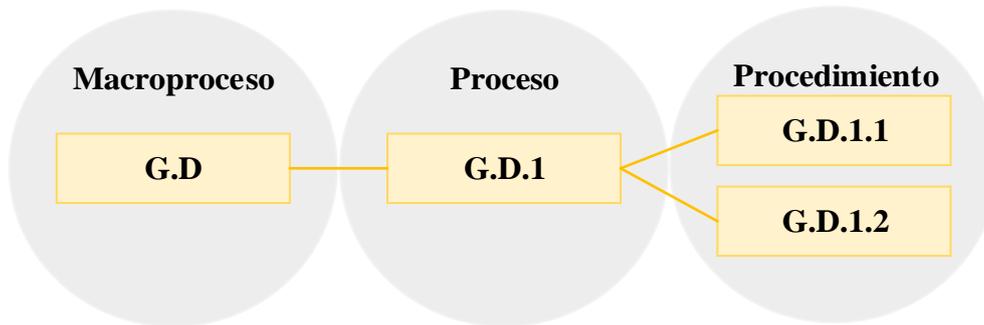
COD	MACRO PROCESO	COD.	PROCESO	COD.	PROCEDIMIENTO
G.E	Gestión Estratégica	G.E.1	Gerencia	G.E.1.1	Planificación estratégica
				G.E.1.2	Toma de pedido
		G.E.2	Administración	G.E.2.1	Contratación de personal
				G.E.2.2	Costos de producción
				G.E.2.3	Revisar proveedores de tela
G.E.2.4	Aprobación del modelo y tallaje				
G.D	Gestión de Diseño	G.D.1	Diseño	G.D.1.1	Diseñadora de modas
				G.D.1.2	Patronista
				G.D.1.3	Muestras
				G.D.1.4	Diseño gráfico
G.P	Gestión Productiva	G.P.1	Corte	G.P.1.1	Tendido
				G.P.1.2	Paqueteo
		G.P.2	Serigrafía	G.P.2.1	Recuperado
				G.P.2.2	Revelado
				G.P.2.3	Estampado
		G.P.2.4	Termofijado	G.P.2.4	Termofijado
				G.P.3.1	Confección
				G.P.3.2	Control de calidad
		G.P.3	Producción	G.P.3.3	Empaque y embalaje
G.P.3.3	Empaque y embalaje				
G.A	Gestión de Apoyo	G.A.1	Bodega	G.A.1.1	Despacho
				G.A.1.2	Facturación
		G.A.2	Comercialización	G.A.2.1	Ventas
		G.A.3	Contabilidad	G.A.3.1	Contable
				G.A.3.2	Cálculo de roles
		G.A.4	Adquisiciones	G.A.4.1	Materia prima e insumos
				G.A.4.2	Maquinaria

**Fuente:** (Empresa textil Elan, 2020)

**Elaborado por:** Jonathan Cuasapaz

#### 4.5.2. Codificación

En la figura 17, se muestra cómo están codificados los procesos y procedimientos, esto quiere decir que la codificación irá de acuerdo a las letras iniciales de los macroprocesos y un número, este número muestra el orden de los procesos y procedimientos.



*Figura 17: Codificación*  
*Elaborado por: Jonathan Cuasapaz*

#### **4.6. Caracterización de los procesos**

La caracterización de los procesos son herramientas que permiten la identificación de elementos esenciales para llevar a cabo un proceso, Por lo que se debe identificar al responsable del procedimiento, los diferentes como: actores principales, entradas, actividades salidas que son los productos que se genera, clientes, así como también indicadores, riesgos presentes en el proceso y documentos que intervienen en cada proceso.

En el (Anexo 2) se detallan las caracterizaciones de cada procedimiento, empezando con los procedimientos de cada proceso perteneciente a los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.

#### **4.7. Ficha de Indicadores**

Los indicadores son valores para medir el seguimiento y cumplimiento del desempeño de los diferentes procesos que se realizan en la empresa. El apartado 9 sobre evaluación del desempeño, es un requisito que establece la norma ISO 9001:2015 el cual hace referencia a la utilización de indicadores. Al momento de realizar las respectivas caracterizaciones de los procedimientos, se incluirán indicadores de medición y control de los procesos que la empresa se ha propuesto cumplir para mejorar su desempeño. (Ver Anexo 3)

#### 4.8. Evaluación y control de riesgos

La norma ISO 9001: 2015, menciona que la organización debe considerar un enfoque basado en riesgos, es decir, la identificación de los riesgos presentes en cada uno de los procesos que se presentan en la empresa textil Elan.

A partir de la identificación de los procesos, se lleva a cabo la matriz de riesgo organizacional, por lo que conlleva a determinar los riesgos tanto internos como externos que pueden afectar a los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, para posteriormente identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos. (Ver anexo 4)

##### 4.8.2. Identificación del riesgo

La identificación de riesgos en la empresa es de vital importancia para determinar qué factores de riesgo podrían estar presentes en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

##### 4.8.3. Analizar riesgos

Para el análisis, se debe tener en cuenta de donde proviene el riesgo, es decir, puede ser interno o externo, por lo tanto, se lo realizará mediante un análisis cualitativo, en el cual se valora el nivel de consecuencia de ese riesgo y el nivel de probabilidad de ocurrencia en el entorno.

$$\mathbf{Riesgo (R) = Nivel de consecuencia (NC) \times Nivel de Probabilidad (NP)}$$

➤ Consecuencia (C) = f (criticidad del activo, gravedad de la vulnerabilidad). Posibles valores: alto, medio o bajo.

➤ Probabilidad (P) = f (factor de amenaza, facilidad de explotación de la vulnerabilidad).

Posibles valores: alto, medio o bajo (NTC-5254, 2004)

#### 4.8.4. Evaluación del riesgo

En la tabla 19, se observa la evaluación del riesgo por la combinación de la probabilidad y la consecuencia, siendo las opciones Bajo, Medio, Alto y Muy Alto

**Tabla 19:** Función de niveles de riesgo

			CONSECUENCIA				
			Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayores 4	Catastrófico 5
PROBABILIDAD	Frecuente	5	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto
	Probable	4	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	Muy alto
	Ocasional	3	Bajo	Medio	Medio	Alto	Muy alto
	Posible	2	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
	Improbable	1	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio

Fuente: (López, 2016)

Elaborado por: Jonathan Cuasapaz

#### 4.8.5. Tratar el riesgo

Con base a la identificación de los riesgos, se deben tomar acciones de control para prevenir o mitigar riesgos.

### 4.9. Lista maestra de documentos

Los documentos y registros son parte fundamental dentro de la empresa ya que intervienen y ayudan al correcto funcionamiento de cada procedimiento. Para realizar las caracterizaciones de los procedimientos se debe colocar los documentos y registros presentes en cada procedimiento, es por eso que se realizó una lista maestra de documentos y registros en cumplimiento a lo que establece la norma ISO 9001:2015. (Ver Anexo 5)

### 4.10. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un documento que ayudará a sintetizar de manera clara, precisa y ordenada los pasos que realizan los actores responsables de cada procedimiento.

Además, este manual servirá como un instrumento de apoyo al trabajo diario del personal que labora en las diferentes áreas presentes en la empresa textil Elan, ya que permitirá cumplir de mejor manera las actividades logrando que los procesos sean más eficientes y eficaces.

La estructura del manual realizado se compone de: portada, objetivos, alcance, responsabilidad, glosario de términos, referencias normativas, descripción de actividades, flujograma, documentos y registros.

El manual de procedimientos consta de 4 macroprocesos, 10 procesos, 10 caracterizaciones y 26 procedimientos, como se observa en el (Anexo 6).

#### **4.11. Resultados de la evaluación final**

Anteriormente se determinó la situación actual de la empresa textil Elan con respecto al cumplimiento de los requisitos que establece la norma ISO: 9001:2015 reflejando como resultado un porcentaje de cumplimiento de 40%, lo que representa un nivel BAJO. Sin duda, esto se debe a que la empresa textil Elan no tenía establecido ni definido los procesos que se interrelacionan entre sí, ni tampoco tenía documentado los procesos, por lo que esto originó la propuesta de realizar el modelo de gestión por procesos.

Dicho resultado llevó a tomar acciones para realizar: Identificación de procesos, elaboración del mapa de procesos, inventario de procesos, caracterizaciones, ficha de indicadores, identificar riesgos y posteriormente a elaborar el manual de procedimientos, para lograr alcanzar significativamente un mejor desempeño y eficiencia de los procesos que se realizan dentro la empresa.

Después de realizar las actividades mencionadas anteriormente, se realizó la evaluación final de cumplimiento mediante el Check-List obteniendo como resultado un porcentaje de cumplimiento de 71%, lo que representa un nivel MEDIO. (Ver Anexo 7)

## CONCLUSIONES

- Al revisar las diferentes bases teóricas referente a gestión por procesos a través de la recopilación, observación, indagación y análisis de la información necesaria, la cual sirvió de sustento para el desarrollo del modelo de gestión por procesos y de soporte para la investigación.
- Al realizar el análisis de la situación actual de la empresa textil Elan, se obtuvo como resultado un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 901:2015 del 40%, este resultado refleja que la empresa no tenía definido y documentado sus procesos, no disponía de mapa de procesos, ni tampoco un manual de procedimientos, por tal motivo surgió la necesidad de realizar un modelo de gestión por procesos.
- Al compilar toda la información referente a la empresa textil Elan, se empezó con el diseño del modelo de gestión por procesos, por el cual, se elaboró el mapa de procesos donde se identificó y se estableció 4 macroprocesos, 10 procesos y 26 procedimientos, de los cuales se encuentran documentados en el manual de procedimientos. Esto ayudó a que la empresa obtenga un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma del 71%, esto corresponde a un nivel de valoración MEDIO.

## RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal en lo que se refiere a gestión por procesos, de manera que sea más fácil y eficaz el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa textil Elan evitando interrogantes del cambio y contradicciones que harán más lento el proceso de mejora.
- Realizar la implementación del modelo de gestión por procesos, ya que le permitirá a la empresa tener una mejor funcionalidad de las áreas, a través de la identificación de los diferentes procesos que se interrelacionan entre sí, asegurando la calidad de los productos

y brindando un mejor servicio obteniendo la satisfacción del cliente y una ventaja competitiva frente al mercado.

- Se recomienda asumir la responsabilidad de la alta dirección para la planificación y desarrollo de las diferentes actividades propuestas para el diseño del modelo de gestión por procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Google maps. (martes de Octubre de 2019). *Google*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Elan/@0.3298453,-78.2149146,232m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x0:0x1fc25e1c90e72a2f!8m2!3d0.3298631!4d-78.2145796>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- AITE. (noviembre de 2019). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador: <https://www.aite.com.ec/>
- Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Ana Nuñez Cabarillosa, L. G. (2014). *Dirección de operaciones : Decisiones tácticas y estratégicas*. Barcelona: UOC.
- Antonio Ante, G. M. (2015). *G.A.D Municipal Antonio Ante*. Obtenido de <https://www.antonioante.gob.ec/AntonioAnte/index.php/20-transparencia/145-base-legal>
- Azor, S. S. (2017, pág. 24). Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015) en el comercio. En S. S. Azor, *Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015) en el comercio* (págs. 24-25). España.
- Bizagi. (2016). *Bizagi Modeler*. Obtenido de <https://www.bizagi.com/es/productos/bpm-suite/modeler>

- Campo, D. M. (2017). *Cómo Gestionar Y Planificar Un Proyecto en la Empresa*. En D. M. Campo, *Cómo Gestionar Y Planificar Un Proyecto en la Empresa* (pág. 41). Madrid: Ideas propias.
- Claudio Guerrero Reyes, F. G. (2014). *Administración 2*. México: Grupo Editorial Patria.
- Díaz, J. (noviembre de 2019). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador*. Obtenido de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador: <https://www.aite.com.ec/>
- Eduardo Andreu Alabarta, R. M. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Empresa textil Elan. (2020).
- Fomento, M. d. (2014). Principios de la gestión de la calidad. *Fomento*, 23.
- Gómez, H. (febrero de 2014). *La hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/399303/atuntaqui-genera-trabajo>
- Gómez, M. J. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. Madrid: AENOR.
- Guilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: GRANICA.
- ISO . (2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/09/enfoque-basado-en-procesos/>
- ISO 9001. (2015). Obtenido de [CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad](#)
- Lluís Cuatrecasas Arbós, J. G. (2017). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit.
- López, P. L. (2016). Novedades ISO 9001:2015. En P. L. Lemos, *Novedades ISO 9001:2015* (págs. 79-80). Madrid: FC.
- Luna, N. (2018). Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve . *Entrepreneur*.

- Martínez, E. A. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Matilla, K. (2015). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica frente al mercado*. Barcelona: UOC.
- Navajo, P. (2015). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Navarro, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Madrid: Ecobook- Editorial del Economista.
- NTC-5254. (junio de 2004). *Norma técnica colombiana*. Obtenido de <https://www.icontec.org/>
- Pardo, Á. J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOR.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2015). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Revista Líderes*. (2017). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/numeros-sector-textilero-recuperan-ecuador.html>
- Rodríguez, S. (2018). El sector textil, una mina de oro a la que le urge potenciarse . *Revista gestión*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-una-mina-de-oro-la-que-le-urge-potenciarse>
- San Miguel, P. A. (2016). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. Málaga: ICB.
- Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Barcelona: Marge Books.
- Torralba, P. P. (martes de enero de 2014). *Business school*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

# ANEXOS

Anexo 1: Check-List de la norma ISO 9001:2015



**CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:**

**TOTALMENTE.** Cumple completamente con el criterio enunciado (**10 puntos:** Se establece, se implementa y se mantiene)

**PARCIALMENTE.** Cumple parcialmente con el criterio enunciado (**5 puntos:** Se establece, se implementa, no se mantiene)

**NADA.** No cumple con el criterio enunciado (**0 puntos:** no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S)

No.	NUMERALES	CICLO PHVA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
			TOTAL MENTE	PARCIAL MENTE	NADA
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>PHVA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>		<b>P</b>			0
1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización				0
2	La organización ha:				0
	¿Determinado las entradas requeridas salidas esperadas de estos procesos?				0
3	¿Determinado la secuencia e interacción de sus procesos?				0
4	¿Determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad?		10		
5	¿Asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos?			5	
6	¿Abordado los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1?			5	
7	¿Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos?			5	
8	¿Mejorar los procesos y el sistema de gestión por procesos?				0
9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.		5		

10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de sus procesos para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado		10		
Subtotal			20	20	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>			<b>40%</b>		
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL</b>					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia de la Gestión por procesos.	P		5	
2	Rinde cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión por procesos			5	
3	¿Asegurándose que se establezca la política y objetivos de la calidad para el sistema de gestión por procesos y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?			5	
4	¿Promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos?				0
5	¿Asegura que los recursos necesarios para el sistema por procesos estén disponibles?				0
6	¿Comunica la importancia de una gestión por proceso eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?				0
7	¿Se asegura que el sistema de gestión por procesos logre los resultados previstos?			5	
8	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión por procesos?			5	
9	¿Promueve la mejora?			10	
10	¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?			5	
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>					
11	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	P	10		
12	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.			5	
13	¿El enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente se mantiene?			5	

<b>5.2 POLÍTICA</b>					
<b>5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA</b>					
14	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	P			0
<b>5.2.2 Comunicación de la política de calidad</b>					
15	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y se encuentra documentada				0
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>					
16	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.			5	
Subtotal			20	45	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /170)</b>			<b>41%</b>		
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>					
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>					
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que la gestión por procesos logre los resultados esperados.	P		5	
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.			5	
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACION PARA LOGRARLOS</b>					
3	La organización ha establecido objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la Gestión por Procesos.				0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos de calidad				0
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>					
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en la Gestión por Procesos y la gestión de su implementación?			5	
Subtotal			0	15	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)</b>			<b>30%</b>		

<b>7. APOYO</b>					
<b>7.1 RECURSOS</b>					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la Gestión por Proceso (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)	H	10		
<b>7.1.6 Conocimientos de la organización</b>					
2	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.			5	
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>					
3	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas de la Gestión por proceso dentro de la organización.				0
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>					
<b>7.5.1 Generalidades</b>					
4	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces de la Gestión por Procesos.				0
<b>7.5.2 Control de la información documentada</b>					
5	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por la Gestión por Proceso				0
6	Según la norma ISO 9001:2015 una Gestión por Proceso, debe tener documentado:				0
	Políticas de la calidad y sus objetivos				
7	Procedimientos documentados según la estructura de la norma ISO 9001:2015			0	
8	Documentos internos y externos		10		
9	Registros			5	
10	Especificaciones Técnicas del servicio			5	
11	Formularios			0	
12	Manual de procedimientos			0	

<b>7.5.3. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b>					
13	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.				0
Subtotal			20	15	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /130)</b>			<b>27%</b>		
<b>8. OPERACIÓN</b>					
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>					
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	H	10		
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.			5	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.				0
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.			5	
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>					
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	H	10		
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.			10	
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>					
7	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	H	10		
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>					
8	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios.	H	10		
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.			10	
10	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			10	
11	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.				5

<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
<b>8.3.1 Generalidades</b>					
12	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	H	10		
13	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	H		5	
14	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.			5	
15	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.			5	
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>					
<b>8.4.1 Generalidades</b>					
16	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	H	10		
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			5	
18	Se conserva información documentada de estas actividades			5	
<b>8.5 PRODUCCION Y PROVISION DEL SERVICIO</b>					
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b>					
19	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	H		5	
20	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.			10	
21	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.				5
22	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados				5
23	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.			10	
24	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.			10	
25	Se controla la designación de personas competentes.				5

26	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.			5		
27	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.			5		
28	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		10			
<b>8.5.6 Control de cambios</b>						
29	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	H		5		
30	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		10			
<b>8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>						
31	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	H		5		
32	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.			5		
33	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			5		
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>						
34	La organización asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	H		5		
35	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.			5		
36	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			5		
37	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras			5		
38	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			5		
Subtotal				140	115	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /380)</b>				<b>67%</b>		
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						

<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>					
<b>9.1.1 Generalidades</b>					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	V		5	
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.			5	
3	Determina cuándo se lleva a cabo el seguimiento y la medición.			5	
4	Determina cuándo analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.			5	
5	Evalúa el desempeño y la eficacia de la Gestión por Procesos.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.			5	
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	V		5	
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.			5	
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	V		5	
<b>9.2 AUDITORÍA INTERNA</b>					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	V			0
11	Las auditorías proporcionan información sobre la Gestión por Proceso conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la ISO 9001:2015.				0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.				0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			5	

17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			5	
<b>9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>					
<b>9.3.1 Generalidades</b>					
18	La alta dirección revisa que la Gestión por Proceso a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	V		5	
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>					
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	V		5	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la Gestión por Procesos.			5	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la Gestión por Proceso.			5	
22	Considera los resultados de las auditorías.			5	
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.		10		
24	Considera la adecuación de los recursos.		10		
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.			5	
26	Se consideraN las oportunidades de mejora.			5	
Subtotal			20	85	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /260)</b>			<b>40%</b>		
<b>10. MEJORA</b>					
<b>10.1 Generalidades</b>					
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	A		5	
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>					
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	A	10		
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.			5	

4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.			0
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		5	
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			0
7	Hace cambios a la Gestión por Procesos si fuera necesario.			0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			0
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.		5	
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>				
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de la Gestión por Proceso.		5	
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		5	
Subtotal			10	30
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /11+B1730)</b>			<b>36%</b>	
<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>				
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR	
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	40%	P	DISEÑAR	
<b>5. LIDERAZGO</b>	41%	P	DISEÑAR	
<b>6. PLANIFICACION</b>	30%	P	DISEÑAR	
<b>7. APOYO</b>	27%	H	DISEÑAR	
<b>8. OPERACIÓN</b>	67%	H	DISEÑAR	
<b>9. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>	40%	V	DISEÑAR	
<b>10. MEJORA</b>	36%	A	DISEÑAR	
<b>TOTAL RESULTADO IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>40%</b>			
<b>Calificación global en la Gestión por Procesos</b>	<b>BAJO</b>			

**Anexo 2:** Caracterizaciones

**EMPRESA TEXTIL ELAN**

**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS PERTENECIENTE A GESTIÓN  
ESTRATÉGICA, DE DISEÑO, PRODUCTIVA Y DE APOYO**

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.E.1			
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1			
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz			
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán			
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA</b>								
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión estratégica		<b>RESPONSABLE:</b> Gerente		<b>PARTICIPANTES:</b> Gerente, administradora				
<b>OBJETIVO</b>	Coordinar la asignación de recursos a través de una adecuada planificación, organización y dirección para lograr los objetivos establecidos por la empresa		<b>ALCANCE</b>	Este proceso corresponde a la dirección estratégica de la empresa				
<b>CONTROLES</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.E.1.1	-Orden de pedido	4, 5, 6, 8, 8.1, 8.2, 10		D.INT02-G.E.1.2	-Orden de compra de materia prima e insumos			
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>					<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>	
-Organizaciones externas -Clientes externos	-Presupuesto establecido por la empresa -Maquinaria, materia prima e insumos -Mano de obra -Requisitos legales			<b>P</b>	-Tomar decisiones adecuadas para el correcto funcionamiento de la empresa		-Presupuesto a invertir -Materia prima, Insumos, maquinaria, mano de obra -Requisitos legales	Todas las áreas de la empresa
				<b>H</b>	-Asignar todos los recursos necesarios para cumplir con la producción de prendas			
				<b>V</b>	-Verificar que los recursos económicos, mano de obra y materiales estén disponibles			
			<b>A</b>	-Tomar acciones correctivas ante situaciones adversas identificadas en la verificación				
<b>RECURSOS</b>								
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>		
Computadora, impresora		Esfero, hojas, sello de la empresa		Área de Gerencia-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa		
<b>INDICADORES</b>				<b>RIESGOS</b>				
-% de aceptación de los productos -Evaluación de desempeño -Ejecución de capacitaciones				-Las especificaciones y características proporcionadas por el cliente no sean claras -Incumplimiento de actividades de la planificación -Incumplimiento de objetivos estratégicos -Falta de estrategias con el mercado				

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.E.2			
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1			
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz			
				<b>REVISADO POR:</b>	Sra. Jaqueline Martínez			
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN</b>								
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión estratégica		<b>RESPONSABLE:</b> Administradora		<b>PARTICIPANTES:</b> Administradora, Diseño				
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar óptimamente los recursos materiales, humanos financieros, con la finalidad de conseguir los objetivos que la empresa se ha propuesto	<b>ALCANCE</b>	Este proceso comprende a la dirección estratégica y diseño de la empresa					
<b>CONTROLES</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.E.2.1	-Contrato de trabajo	4, 5.3, 6, 7.2, 7.5, 8.1, 8.2, 8.5, 8.7, 9.1, 9.2, 9.3		D.INT01-G.E.2.3	-Tabla contable			
D.EXT02-G.E.2.2	-Hoja de vida			N/A	-N/A			
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Gerencia</b> -Hojas de vida -Entrevista -Diseños -Precios de cada tipo de tela		<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>			
				<b>P</b>	-Planificar la contratación de personal -Planificar el costo de producción -Coordinación con el responsable de diseño	-Personal contratado -Contrato -Diseños aprobados -Costo de cada prenda	Responsables de las diferentes áreas	
				<b>H</b>	-Selección de personal -Recibir precios de tela -Establecer precios de cada prenda			
				<b>V</b>	-Verificar que las actividades planeadas cumplan con lo requerido			
		<b>A</b>	-Establecer soluciones ante los posibles errores encontrados					
<b>RECURSOS</b>								
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>			
Computadora, impresora, teléfono		Esfero, hojas, sello de la empresa	Área de administración-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa			
<b>INDICADORES</b>			<b>RIESGOS</b>					
- Eficiencia por trabajador - Nivel académico de los trabajadores			-Contratar personal inadecuado que no se ajuste al perfil del puesto -No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas					

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.D.1	
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1	
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz	
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán	
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO</b>						
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de Diseño		<b>RESPONSABLE:</b> Diseñadora de modas		<b>PARTICIPANTES:</b> Administradora, Patronista, Muestras, Diseño gráfico y jefa de producción		
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar nuevas colecciones de prendas teniendo en cuenta las tendencias actuales de moda enfocadas en el mercado nacional e internacional.		<b>ALCANCE</b>	Este proceso parte desde la toma del pedido y culmina cuando se envía al área de producción para su confección		
<b>CONTROLES</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>	
D.INT02-G.D.1.2	-Ficha de diseño	4.2, 5.1.25.3, 6.3, 7.1, 7.5.3, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1.2		D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario	
D.INT03-G.D.1.3	-Ficha de corte			D.INT02-G.D.1.7	-Registro en el sistema	
D.INT04-G.D.1.4	-Ficha de consumo/precios			D.INT03-G.D.1.8	-Planificación de muestras	
D.INT01-G.D.1.9	-Orden de trazo			D.INT04-G.D.1.12	-Ficha de producción	
D.INT03-G.D.1.11	-Ficha de combinados			D.INT05-G.D.1.5	-Lista de colecciones	
<b>ENTRADAS</b>				<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>			
Gerente	-Listado de colección de prendas -Planificación de muestras -Muestra terminada -Diseño del estampado -Software de diseño	<b>P</b>	-Recibir listado de colecciones -Buscar tendencias		-Ficha de producción -Ficha de diseño -Ficha de estampados -Patrón de la prenda	Área de corte
		<b>H</b>	-Realizar ficha de diseño y de producción -Realizar e imprimir patrón -Realizar muestra de la prenda			
		<b>V</b>	-Verificar el diseño de las prendas y tallaje			
		<b>A</b>	-Tomar acciones correctivas ante posibles errores			
<b>RECURSOS</b>						
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>
Computadora, impresora, software		Lápiz, cuaderno, hojas, acetato		Área de diseño-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa
<b>INDICADORES</b>				<b>RIESGOS</b>		
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción				-Diseño de prenda no aprobado, No disponer de materiales para elaborar muestras -No tener personal adecuado en el área de diseño, Fallos en software y hardware		

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.P.1		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CORTE</b>							
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Productiva		<b>RESPONSABLE:</b> Operador de corte		<b>PARTICIPANTES:</b> Diseñadora de modas, muestras, patronaje, diseño gráfico			
<b>OBJETIVO</b>	Realizar el corte de las piezas de acuerdo al patrón especificado para cada tipo de prenda para lograr un corte perfecto en cada diseño.		<b>ALCANCE</b>	Este proceso inicia desde la recepción de la ficha de corte y finaliza en el momento que se envía a confección o serigrafía.			
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>		
D.INT01-G.D.1.3	-Ficha de corte	4, 5.1, 5.3, 6.3, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9.1.2, 10		D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario		
D.INT02-G.D.1.9	-Orden de trazo			D.INT02-G.P.1.3	-Registro de pesos de tela		
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>		
Área de diseño	-Muestra de la prenda -Patrón -Tela -Ficha de corte		<b>P</b>	-Receptar ficha de corte -Recibir muestra y patrón	-Piezas cortadas -Cordones o collaretes -Piezas de la prenda agrupadas por colores y tallas -Piezas la prenda con insumos requeridos	Área de serigrafía	
			<b>H</b>	-Tendido de la tela -Paqueteo de piezas de la prenda			
			<b>V</b>	-Revisar los cortes de las piezas de cada diseño			
			<b>A</b>	-Corregir piezas defectuosas			
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>	
Rodillo extendedor, cortadora, mesa de corte, Máquina de collaretes		Tijeras, regla, spray fijador, tiza especial, masking		Área de corte-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa	
<b>INDICADORES</b>				<b>RIESGOS</b>			
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción				-Falta de maquinaria de corte -Falta de accesorios para corte -Inadecuado uso de la cortadora, Cortes improvisados			

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.P.2		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE SERIGRAFÍA</b>							
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Productiva		<b>RESPONSABLE:</b> Operador de serigrafía		<b>PARTICIPANTES:</b> Diseño gráfico			
<b>OBJETIVO</b>	Elaborar diseños de imágenes para estamparlos sobre las prendas con el fin de obtener una prenda con diseños únicos y llamativos para el cliente.	<b>ALCANCE</b>	Este proceso comienza con el diseño gráfico y finaliza en el momento que se envía a confección				
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.D.1.2	-Ficha de diseño	5.1, 5.3, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9, 10	D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario			
D.INT02-G.D.1.11	-Ficha de combinados		D.INT02-G.P.2.2	-Tarjeta de control de estampados y bordado			
D.INT04-G.D.1.13	-Ficha de estampados		D.INT04-G.P.2.4	-Planificación de estampados			
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>		
Área de diseño, corte	-Aditivos (Gasolina, tiñer, recuperador en líquido, oasis, agua a presión) -Negativo del diseño a estampar -Cuadros limpios -Piezas de las prendas	<b>P</b>	-Preparar cuadros -Receptar diseños de cada prenda -Preparar negativos de imágenes -Preparar termofijadora	-Cuadros limpios -Cuadros listos para revelar -Diseño revelado -Diseño estampado en la pieza -Piezas termofijadas	Producción		
		<b>H</b>	-Revelar diseños -Estampar diseños -Termofijar diseños de las piezas estampadas				
		<b>V</b>	-Verificar que en el estampado no haya grumos				
		<b>A</b>	-Tomar acciones correctivas para solucionar algún problema				
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>FINANCIERO</b>			
Compresor, horno, reveladora, pulpo mecánico, racle, pistola de agua, plancha termofijadora		Emulsionador, bicromato, emulsión casera, espátula, cinta adhesiva, guantes, paleta	Área de serigrafía-Empresa textil ELAN	Presupuesto establecido por la empresa			
<b>INDICADORES</b>			<b>RIESGOS</b>				
-Eficiencia por trabajador -Eficiencia en producción			-Falta de aditivos de limpieza, Revelado del diseño con fallas por no lavar bien los cuadros -Los cuadros húmedos no permiten el revelado de los diseños, Defectos en el estampado				

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.P.3		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b>				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión Productiva		<b>RESPONSABLE:</b> jefa de producción		<b>PARTICIPANTES:</b> Asistente de producción, operadores de confección, control de calidad y empaque			
<b>OBJETIVO</b>	Confeccionar los diferentes modelos de prendas de acuerdo a las especificaciones y características del diseño creado y con base a los requerimientos del cliente.	<b>ALCANCE</b>	Este proceso inicia desde la recepción de todos los insumos en percha para ser confeccionados hasta el empaque y embalaje del producto final				
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.P.3.1	-Orden de producción	4.1, 5, 7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5,8.6, 9.1, 10	D.INT01-G.D.1.1	-Reporte diario			
D.INT03-G.P.3.2	-Muestras		D.INT03-G.D.1.12	-Ficha de producción			
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>		
Área de corte, serigrafía	-Piezas de la prenda a producir -Insumos de apliques -Prendas terminadas -Prendas en conjuntos	<b>P</b>	-Modelo a producir listo en percha con todos los insumos -Preparar las piezas para confeccionar	-Prendas confeccionadas y terminadas -Prendas revisadas -Prendas empacadas	Área de bodega		
		<b>H</b>	-Ensamblar por confección las piezas del modelo de acuerdo a la muestra y ficha de producción				
		<b>V</b>	-Verificar que las prendas cumplan con los requerimientos de calidad de la empresa -Revisar costuras que estén bien cosidas				
		<b>A</b>	-Corregir cualquier error antes de empacar la prenda final				
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>FINANCIERO</b>			
Overlock, Oliador, Recubridora, Collareteras, Atracadora, Botonera, Ojaladora, Picueta, Tirilladora, Recta, Broche manual		Hilos, Botones, Pelón, Agujas, Elásticos, corta hilos, cinta adhesiva, Fundas, Cordón para amarrar las fundas, etiquetas	Área de producción-Empresa textil ELAN	Presupuesto establecido por la empresa			
<b>INDICADORES</b>			<b>RIESGOS</b>				
-Eficiencia por trabajador, % de pedidos cumplidos a tiempo -Eficiencia en producción, % de prendas defectuosas			-Infraestructura inadecuada, Fallos en maquinaria y equipos, Iluminación inadecuada -Posturas forzadas, Suspensión imprevista del servicio de energía eléctrica				

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.A.1			
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1			
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz			
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE BODEGA</b>				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán			
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de apoyo		<b>RESPONSABLE:</b> Responsable de bodega		<b>PARTICIPANTES:</b> Responsable de bodega				
<b>OBJETIVO</b>	Almacenar adecuadamente el producto terminado y llevar registro de las entradas y salidas del producto para su venta		<b>ALCANCE</b>	Este proceso va desde el empaque y embalaje del producto final hasta la entrega a comercialización				
<b>CONTROLES</b>								
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.A.1.1	-Orden de despacho	4,5.1, 5.3, 6,7.5.2, 7.5.3, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 9, 10		D.INT01-G.A.1.2	-Registro de entrega			
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>					<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>	
Producción	-Producto final -Orden de despacho			<b>P</b>	-Gestionar la entrega del producto terminado		-Producto final -Verificación de entrega del producto	Comercialización
				<b>H</b>	-Recibir el producto final -Almacenar adecuadamente -llevar registro del producto terminado			
				<b>V</b>	-Revisar orden de despacho -Revisar estado del producto final			
			<b>A</b>	-Realizar acciones correctivas en caso de presentarse				
<b>RECURSOS</b>								
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>		
Computadora, teléfono, impresora		Implementos de oficina		Área de bodega-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa		
<b>INDICADORES</b>				<b>RIESGOS</b>				
-Eficiencia por trabajador				-Lugar de almacenamiento inadecuado -Pérdida de órdenes de despacho -Información de orden de despacho incompleta -No llevar registro de producto terminado				

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.A.2		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN</b>				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de apoyo		<b>RESPONSABLE:</b> Vendedores		<b>PARTICIPANTES:</b> Gerente, vendedores			
<b>OBJETIVO</b>	Realizar la venta de prendas de vestir a través de los diferentes almacenes de la empresa textil Elan para la obtención de ingresos importantes para la empresa	<b>ALCANCE</b>	Este proceso abarca desde la recepción de las prendas en almacén hasta la entrega del producto al cliente final				
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>		<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>		
D.INT01-G.A.2.1	-Factura de ventas	4.1, 5, 6, 8, 8.1, 8.2,9, 10		D.INT03-G.A.2.3	-Registro de ventas		
D.EXT02-G.A.2.2	-Tarjeta de crédito			N/A	-N/A		
<b>ENTRADAS</b>			<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>			<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>		
Área de bodega	-Información del cliente -Catálogos -Modelos de prendas -Facturas -Contratos -Tarjetas de crédito	<b>P</b>	- Planificar y ofertar los diferentes diseños de modelos de prendas a través de los distintos almacenes que tiene la empresa		-Venta del producto elegido por el cliente -Satisfacción del cliente	Clientes finales Almacén Contabilidad	
		<b>H</b>	-Seleccionar al cliente -Tomar datos -Realizar la venta de la prenda				
		<b>V</b>	-Realizar un seguimiento de la venta realizada -Verificar los datos del cliente correctamente				
		<b>A</b>	-Realizar acciones correctivas y de mejora				
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>		<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>	
Lector de código de barras, computadora, impresora, teléfono		Fundas, grapadora, cinta adhesiva, etiquetas		Área de comercialización-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa	
<b>INDICADORES</b>				<b>RIESGOS</b>			
-% de cumplimiento de ventas -Eficiencia por trabajador - Políticas de crédito				-No tener personal de ventas -No realizar el seguimiento de las ventas realizadas, -No hacer gestión de cobranza, No elaborar y llevar el registro de clientes -No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa			

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.A.3		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD</b>							
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de apoyo		<b>RESPONSABLE:</b> Asistente de contabilidad		<b>PARTICIPANTES:</b> Gerente, asistentes de contabilidad			
<b>OBJETIVO</b>	Realizar el registro de forma ordenada, precisa y clara de todas las operaciones financieras que se presentan dentro la empresa, con la finalidad de conocer las utilidades o pérdidas obtenidas por la empresa	<b>ALCANCE</b>	Este proceso inicia desde que se asignan recursos para la transformación de bienes hasta la utilización de los mismos				
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT01-G.A.3.1	-Facturas	4,5.3, 6.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10.1, 10.2, 10.3	D.INT05-G.A.3.5	-Cheques			
D.INT02-G.A.1.4	-Orden de compra		D.INT01-G.A.3.6	-Nómina de empleados			
D.INT03-G.A.3.3	-Comprobante de pagos		D.INT02-G.A.3.7	-Roles de pago			
<b>ENTRADAS</b>		<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>			
Almacén Área de adquisiciones	-Reporte de pagos -Facturas -Comprobante de pago -Cheques		<b>P</b>	-Planificar la gestión contable -Identificación de transacciones		-Roles de cada empleado -Informes financieros -Balances -Pago de impuestos	Todos los procesos Proveedores Entes financieros
			<b>H</b>	-Ingresar facturas -Actualizar libro diario -Realizar cálculo de roles -Realizar conciliaciones bancarias			
			<b>V</b>	-Revisar estado de cuentas -Controlar vacaciones de cada empleado			
		<b>A</b>	-Tomar acciones correctivas y de mejora				
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>FINANCIERO</b>			
Computadora, teléfono, impresora, copiadora		Implementos de oficina	Área de contabilidad-Empresa textil ELAN	Presupuesto establecido por la empresa			
<b>INDICADORES</b>			<b>RIESGOS</b>				
-Eficiencia por trabajador -Flujo de caja			- Falta de informes periódicos de las actividades realizadas, Retraso en la elaboración de cuentas - No preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas				

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>			<b>CÓDIGO:</b>	G.A.4		
				<b>VERSIÓN:</b>	0.1		
				<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz		
				<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán		
<b>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIONES</b>							
<b>MACROPROCESO:</b> Gestión de apoyo		<b>RESPONSABLE:</b> Responsable de adquisiciones	de	<b>PARTICIPANTES:</b> Responsable de adquisiciones, gerente			
<b>OBJETIVO</b>	Adquirir materia prima e insumos que la empresa necesita para proporcionar de recursos a los diferentes procesos que intervienen en la elaboración del producto para cumplir con los requerimientos del cliente.	<b>ALCANCE</b>	Este proceso abarca desde la selección, verificación de datos del proveedor y termina en la adquisición de materiales, insumos y maquinaria.				
<b>CONTROLES</b>							
<b>CÓDIGO</b>	<b>DOCUMENTOS DE APOYO</b>	<b>REQUISITOS DE LA NORMA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>REGISTROS DE CONTROL</b>			
D.INT02-G.A.4.4	-Orden de compra	4,5.3, 6.3, 7.1, 7.2, 7.5, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 10	D.INT03-G.A.4.1	-Solicitud de materia prima e insumos			
D.INT02-G.A.4.3	-Factura del proveedor		N/A	-N/A			
<b>ENTRADAS</b>		<b>CICLO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		<b>SALIDAS</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>		<b>Salidas</b>	<b>Cliente</b>			
Requerimientos de las diferentes áreas	-Información del Proveedor -Lista de materiales -Orden de compra		<b>P</b>	-Gestionar al proveedor para la adquisición		-Facturas -Nuevos proveedores -Materia prima e insumos adquiridos	Responsable de bodega y de todos los procesos presentes en la empresa
			<b>H</b>	-Verificar materia prima e insumos -Elaborar orden de compra -Contactar al proveedor			
			<b>V</b>	-Verificar orden de compra -Revisar facturas entregadas por el proveedor			
		<b>A</b>	-Realizar acciones correctivas pertinentes				
<b>RECURSOS</b>							
<b>MÁQUINAS Y EQUIPOS</b>		<b>MATERIALES</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>		<b>FINANCIERO</b>		
Computadora, teléfono, impresora, copiadora		Implementos de oficina	Área de adquisiciones-Empresa textil ELAN		Presupuesto establecido por la empresa		
<b>INDICADORES</b>			<b>RIESGOS</b>				
-Eficiencia por trabajador -Adquisiciones			-No realizar las adquisiciones a tiempo -Incumplimiento del proveedor -Adquirir materiales de mala calidad				

## Anexo 3: Fichas de Indicadores

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.E.1
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Estratégica		
<b>PROCESO:</b>	Gerencia		
<b>INDICADOR:</b>	Ejecución de capacitaciones		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador evalúa la cantidad de proyectos de capacitación realizados durante el año		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$Ejecución\ de\ capacitaciones = \frac{Total\ de\ capacitaciones\ ejecutadas}{Total\ de\ capacitaciones\ planificadas} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Mensual Anual		Total, de capacitaciones ejecutadas	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de capacitaciones planificadas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Gerencia	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.E.1
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Estratégica		
<b>PROCESO:</b>	Gerencia		
<b>INDICADOR:</b>	Evaluación de desempeño		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Adecúa la información necesaria para evaluar el grado de satisfacción del personal que labora en la empresa		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
<b>Escala del indicador</b> Altamente satisfactorio Satisfactorio Poco satisfactorio Deficiente			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Mensual		N/A	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		N/A	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cualitativo		Administración	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.E.2
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sra. Jaqueline Martínez
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Estratégica		
<b>PROCESO:</b>	Administración		
<b>INDICADOR:</b>	Nivel académico de los trabajadores		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Adecuar la información necesaria para medir el nivel académico de los trabajadores		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\text{Nivel académico de los trabajadores} = \frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Nivel de estudios	Mensual	Nivel de estudios	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de empleados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Administración	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.P.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Productiva		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>INDICADOR:</b>	Eficiencia en producción		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador permite identificar el nivel de eficiencia de producción		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\text{Eficiencia en producción} = \frac{\# \text{ prendas producidas}}{\# \text{ prendas planificadas}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Por turno Semanal Mensual		Total, de prendas producidas	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de prendas planeadas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Área de producción	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.P.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Productiva		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>INDICADOR:</b>	Eficiencia por trabajador		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador ayuda a determinar el nivel de eficiencia de cada uno de los trabajadores		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$Eficiencia\ por\ trabajador = \frac{Cantidad\ total\ de\ prendas\ producidas}{Total\ de\ prendas\ planeadas} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Por turno de producción Semanal Mensual		Cantidad total de prendas producidas	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de prendas planeadas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Área de producción	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.P.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Productiva		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de prendas defectuosas		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador permite determinar el porcentaje de prendas defectuosas		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\% \text{ de prendas defectuosas} = \frac{\text{Total de prendas defectuosas}}{\text{Total de prendas confeccionadas}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Por turno de producción Semanal Mensual		Total, de prendas defectuosas	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de prendas confeccionadas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Área de producción	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.P.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión Productiva		
<b>PROCESO:</b>	Producción		
<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de pedidos cumplidos a tiempo		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador permite conocer el porcentaje de pedidos entregados a tiempo al cliente		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\% \text{ de pedidos cumplidos a tiempo} = \frac{\text{Total de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Quincenal Mensual		Total, de pedidos entregados a tiempo	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de pedidos entregados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Área de producción	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.2
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Comercialización		
<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de aceptación de los productos		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Adecuar la información necesaria para determinar la cantidad de productos aceptados		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\% \text{ de aceptación de los productos} = \frac{\text{Total de pedidos aceptados}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Mensual		Total, de pedidos aceptados	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Total, de pedidos solicitados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Ventas	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.2
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Comercialización		
<b>INDICADOR:</b>	Políticas de crédito		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Adecuar la información necesaria para determinar el número de ventas ofrecidas a crédito		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\textit{Políticas de crédito} = \frac{\textit{Cuentas incobrables}}{\textit{Volumen de créditos concedidos}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Mensual		Cuentas incobrables	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Volumen de créditos concedidos	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Ventas	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Rosa Perugachi
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Contabilidad		
<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de asistencia al trabajo		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Adecuar la información necesaria para determinar el nivel de asistencia		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\% \text{ de asistencia al trabajo} = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborables}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
% de asistencias Mensual		Asistencia	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Días laborables	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Contabilidad	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.2
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Comercialización		
<b>INDICADOR:</b>	Porcentaje de cumplimiento de ventas		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador permite conocer el porcentaje de cumplimiento de ventas de producto		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$\% \text{ de cumplimiento de ventas} = \frac{\text{USD Vendidos}}{\text{USD Presupuestado}} * 100$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Quincenal Mensual		USD vendidos	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		USD presupuestado	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Área de ventas	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.3
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Lic. Rosa Perugachi
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Contabilidad		
<b>INDICADOR:</b>	Flujo de caja		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador determina el flujo de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa.		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
<i>Flujo de caja= Beneficio neto + amortización + provisiones + cuentas por pagar + cuentas por cobrar</i>			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Anual		Beneficio neto + amortización + provisiones + cuentas por pagar + cuentas por cobrar	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		N/A	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Contabilidad	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

	<b>EMPRESA</b> <b>TEXTIL ELAN</b>	<b>CÓDIGO:</b>	G.A.4
		<b>VERSIÓN:</b>	0.1
		<b>ELABORADO POR:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
		<b>REVISADO POR:</b>	Sr. Edwin Terán
<b>MACROPROCESO:</b>	Gestión de Apoyo		
<b>PROCESO:</b>	Adquisiciones		
<b>INDICADOR:</b>	Adquisiciones		
<b>DEFINICIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	Este indicador permite conocer la cantidad de adquisiciones realizadas		
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO:</b>			
$Adquisiciones = \frac{Adquisiciones\ realizadas}{Adquisiciones\ programadas}$			
<b>FRECUENCIA</b>		<b>NUMERADOR</b>	
Semanal Mensual Anual		Adquisiciones realizadas	
		<b>DENOMINADOR</b>	
		Adquisiciones programadas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>		<b>FUENTE DE DATOS</b>	
Cuantitativo		Adquisiciones	
<b>RESULTADOS</b>			
<b>DEFICIENTE</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>SATISFACTORIO</b>	

Anexo 4: Matriz de riesgo organizacional

MATRIZ DE RIESGOS DE LOS PROCESOS									
MACRO PROCESOS	COD.	PROCESO	RIESGO	PROVE NIENTE	NC	NP	VALOR (NCx NP)	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES A TOMAR
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	G.E	GERENCIA	Las especificaciones y características proporcionadas por el cliente no sean claras	Externo	5	1	5	Medio	Asegurarse de recibir bien el pedido
			Incumplimiento de actividades de la planificación	Interno	5	1	5	Medio	Planificar y cumplir con los objetivos propuestos
			Incumplimiento de objetivos estratégicos	Interno	5	1	5	Medio	Dar cumplimiento a los objetivos de la organización
			Falta de estrategias con el mercado	Interno	5	1	5	Medio	Establecer estrategias claves en el mercado
			Surgimiento empresarial	Externo	5	2	10	Medio	Mejorar sus productos
		ADMINISTRACIÓN	Contratar personal inadecuado que no se ajuste al perfil del puesto	Interno	5	2	10	Medio	Revisar de manera correcta la hoja de vida del trabajador
			No contratar personal de acuerdo a las funciones requeridas.	Interno	5	2	10	Medio	Colocar a prueba los conocimientos y habilidades

<b>2. GESTIÓN DE DISEÑO</b>	<b>G.D</b>	<b>DISEÑO</b>	Diseño de prenda no aprobado	Interno	4	1	4	Bajo	Adquirir las herramientas necesarias	
			No tener herramientas tecnológicas	Interno	4	1	4	Bajo	Elaborar un informe de materiales que se deben adquirir.	
			No disponer de materiales para elaborar muestras	Interno	5	2	10	Alto	Elaborar un informe de materiales que se deben adquirir.	
			No tener personal adecuado en el área de diseño	Interno	4	1	4	Bajo	Establecer el perfil de cada puesto de trabajo	
			Fallos en software y hardware de herramientas de diseño	Interno	5	1	5	Medio	Realizar revisiones periódicas	
	<b>CORTE</b>			Falta de maquinaria de corte	Interno	4	1	4	Bajo	Establecer un presupuesto para la adquisición de maquinaria.
				Falta de accesorios para corte (tijeras, guante de protección, pesas, esfero.)	Interno	4	1	4	Bajo	Realizar informe de materiales que la empresa necesita adquirir.
				Inadecuado uso de la cortadora	Interno	4	1	4	Bajo	Capacitar al personal para usar la cortadora
				Cortes improvisados	Interno	3	2	6	Medio	Seguir cortes de acuerdo al diseño establecido

<b>3. GESTIÓN PRODUCTIVA</b>	<b>G.P</b>	<b>SERIGRAFÍA</b>	Falta de aditivos de limpieza	Interno	3	1	3	Bajo	Comunicar al responsable de área para que solicite aditivos
			Revelado del diseño con fallas por no lavar bien los cuadros	Interno	5	1	5	Medio	Seguir el procedimiento adecuado
			Los cuadros húmedos permiten el revelado de los diseños.	Interno	5	1	5	Medio	Dejar secar bien los cuadros
			Defectos en el estampado por exceso de pintura	Interno	3	1	3	Bajo	Colocar la cantidad exacta de pintura
			Manchas en las piezas por falta de limpieza de la máquina	Interno	3	1	3	Bajo	Realizar limpieza de máquina
			Encogimiento de la pieza	Interno	5	1	5	Medio	Termofijar adecuadamente
		Infraestructura inadecuada	Interno	5	1	5	Medio	Proporcionar la infraestructura necesaria para la operación de los procesos	
		Fallos en maquinaria y equipos	Interno	5	2	10	Alto	Realizar mantenimiento periódico	

		<b>PRODUCCIÓN</b>	Iluminación inadecuada	Interno	5	1	5	Medio	Realizar un estudio de riesgos enfocados en la iluminación donde se realizan las actividades de operación.
			Posturas forzadas	Interno	5	5	25	Muy Alto	Realizar un estudio ergonómico relacionado a riesgos por posturas forzadas.
			Suspensión imprevista del servicio de energía eléctrica	Externo	5	1	5	Medio	Tomar acciones de prevención ante eventos inesperados.
			La estación de empaque sea inadecuada para el trabajo	Interno	5	1	5	Medio	Debe haber un espacio adecuado y que se ajuste al trabajador.
			No disponer de materiales de empaque	Interno	5	1	5	Medio	Realizar un inventario de materiales
<b>4. GESTIÓN DE APOYO</b>		<b>BODEGA</b>	Lugar de almacenamiento inadecuado	Interno	4	2	8	Medio	La organización debe proporcionar la infraestructura necesaria para la operación de los procesos.
			Pérdida de órdenes de despacho	Interno	4	1	4	Bajo	Recibir y archivar las órdenes de despacho
			Información de	Interno	4	2	8	Medio	Solicitar llenar la información

	G.A		orden de despacho incompleta						completa de la orden de despacho
			No llevar registro de producto terminado	Interno	4	2	8	Medio	Llevar registros de entradas y salidas de producto terminado
		COMERCIALIZACIÓN	No tener personal de ventas	Interno	5	1	5	Medio	Contratar a personal especializado en ventas.
			No realizar el seguimiento de las ventas realizadas	Externo	5	1	5	Medio	Evaluar la conformidad del cliente al adquirir el producto.
			No hacer gestión de cobranza	Interno	5	2	10	Alto	Aplicar acciones a los clientes para lograr el recupero de créditos vencidos.
			No elaborar y llevar el registro de clientes	Interno	5	1	5	Medio	Disponer de una base de datos de clientes.
			No alcanzar el presupuesto de ventas señalado por la empresa	Interno	5	2	10	Alto	Plantear estrategias comerciales
			Falta de informes periódicos de las actividades realizadas	Interno	5	1	5	Medio	Llevar información documentada
		CONTABILIDAD	No preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas	Interno	5	1	5	Medio	Preparar los documentos necesarios para conocer la situación

									financiera y los resultados.
			Retraso en la elaboración de cuentas de pagos	Interno	4	1	4	Medio	Cumplir con las obligaciones legales.
		<b>ADQUISICIONES</b>	No realizar las adquisiciones a tiempo	Interno	5	1	5	Medio	Se debe llevar una planificación de consumo y compras.
			Incumplimiento del proveedor para las importaciones	Externo	5	1	5	Medio	Cumplir con los contratos de las partes interesadas
			Adquirir materiales de mala calidad	Interno	5	1	5	Medio	Recolectar varias proformas, evaluar y decidir.
			Adquirir materia prima de mala calidad	Interno	5	2	10	Alto	Utilizar métodos para manejo de inventarios

Anexo 5: Lista maestra de documentos y registros

		<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>		<b>Código:</b>	M.D.E.T.E.1
				<b>Versión:</b>	0.1
				<b>Elaborado por:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz
<b>MATRIZ DE DOCUMENTOS Y REGISTROS</b>					
<b>CÓDIGO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	
G.E.1	Gerencia	Planificación estratégica	N/A	N/A	
		Toma de pedido	D.INT01-G.E.1.1	Orden de pedido	
			D.INT02-G.E.1.2	Orden de compra de materia prima e insumos	
G.E.2	Administración	Contratación de personal	D.INT01-G.E.2.1	Contrato de trabajo	
			D.EXT02-G.E.2.2	Hoja de vida	
		Costos de producción	D.INT01-G.E.2.1	Tabla contable	
		Revisión de proveedores de tela	N/A	N/A	
		Aprobación del modelo y tallaje	D.INT01-G.D.1.2	Ficha de diseño	
			D.INT02-G.E.1.4	Ficha de consumos de precio de tela	
G.D.1	Diseño	Diseñadora de modas	D.INT01-G.D.1.1	Reporte diario	
			D.INT02-G.D.1.2	Ficha de diseño	
			D.INT03-G.D.1.3	Ficha de corte	
			D.INT04-G.D.1.4	Ficha de consumos de precio de tela	
			D.INT05-G.D.1.5	Lista de colecciones	
		Patronista	D.INT01-G.D.1.6	Ficha de producción e insumos	
			D.INT02-G.D.1.7	Registro en el sistema	
			D.INT03-G.D.1.8	Planificación de muestras	
		Muestras Diseño gráfico	D.INT01-G.D.1.9	Orden de trazo	
			D.INT01-G.D.1.10	Ficha de colecciones	
			D.INT02-G.D.1.11	Ficha de combinados	
			D.INT03-G.D.1.12	Ficha de producción	

			D.INT04-G.D.1.13	Ficha de estampados
G.P.1	Corte	Tendido	D.INT01-G.P.1.1	Ficha de corte
			D.INT02-G.P.1.2	Orden de trazo
			D.INT03-G.P.1.3	Registro de pesos de tela
		Paqueteo	D.INT01-G.P.1.4	Ficha de insumos
G.P.2	Serigrafía	Recuperado	D.INT01-G.P.2.1	N/A
		Revelado	D.INT01-G.P.2.2	Tarjeta de control de estampado y bordado
		Estampado	D.INT01-G.P.2.3	Planificación de estampados
		Termofijado	D.INT01-G.P.2.4	Planificación de estampados
G.P.3	Producción	Confección	D.INT01-G.P.3.1	Orden de producción
			D.INT02-G.P.3.2	Muestras
		Control de calidad	D.INT01-G.P.3.3	Orden de producción
		Empaque y embalaje	D.INT01-G.P.3.4	Orden de producción
G.A.1	Bodega	Despacho	D.INT01-G.A.1.1	Orden de despacho
			D.INT02-G.A.1.2	Registro de entrega
		Facturación	D.INT01-G.A.1.3	Factura
			D.INT02-G.A.1.4	Orden de compra
G.A.2	Comercialización	Ventas	D.INT01-G.A.2.1	Factura de ventas
			D.EXT02-G.A.2.2	Tarjeta de crédito
			D.INT03-G.A.2.3	Registro de ventas
G.A.3	Contabilidad	Contable	D.INT01-G.A.3.1	Facturas
			D.INT02-G.A.3.2	Comprobantes de depósito bancarios
			D.INT03-G.A.3.3	Comprobantes de pagos bancarios
			D.INT04-G.A.3.5	Cheques
		Cálculo de roles	D.INT01-G.A.3.6	Nómina de empleados
D.INT02-G.A.3.7	Roles de pago			
G.A.4	Adquisiciones		D.INT01-GA.4.1	Solicitud de materia prima e insumos

	Materia prima, insumos y maquinaria	D.INT02-G.A.4.4	Orden de compra
		D.EXT03-G.A.4.3	Factura del proveedor

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código: M.P</b>
		<b>Versión: 01</b>
		<b>Página: 1 de 153</b>

**Anexo 6:** *Manual de procedimientos*

## EMPRESA TEXTIL ELAN



*ATUNTAQUI – ECUADOR*

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Versión 01:**

#### FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

Nombre	Cargo	Fecha	Firma
<b>Elaborado por:</b>	Sr. Jonathan Cuasapaz Estudiante CINDU	dd/mm/aa	
<b>Revisado por:</b>	Sr. Edwin Terán Gerente	dd/mm/aa	
<b>Aprobado por:</b>	Sr. Edwin Terán Gerente	dd/mm/aa	

	<b>EMPRESA TEXTIL ELAN</b>	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> M.P
		<b>Versión:</b> 01
		<b>Página:</b> 2 de 153

## **CONTROL E HISTORIAL DE CAMBIOS**

<b>Versión</b>	<b>Descripción del cambio</b>	<b>Fecha de Actualización</b>
01	Edición original	

**Anexo 7: Evaluación final a través del Check-List ISO 9001:2915**

<b>CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:</b>					
<p><b>TOTALMENTE.</b> Cumple completamente con el criterio enunciado (<b>10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene</b>)  <b>PARCIALMENTE.</b> cumple parcialmente con el criterio enunciado (<b>5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene</b>)  <b>NADA.</b> No cumple con el criterio enunciado (<b>0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S</b>)</p>					
No.	NUMERALES	CICLO PHVA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		
			TOTAL MENTE	PARCIAL MENTE	NADA
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>		PHVA	A	B	C
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>					
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS</b>		<b>P</b>			
1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a través de la organización		10		
2	La organización ha:		10		
	¿Determinado las entradas requeridas salidas esperadas de estos procesos?				
3	¿Determinado la secuencia e interacción de sus procesos?		10		
4	¿Determinado los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad?		10		
5	¿Asignado las responsabilidades y autoridades para estos procesos?		10		
6	¿Abordado los riesgos y oportunidades de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1?		10		
7	¿Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio para asegurar que estos procesos logren los resultados previstos?		10		
8	¿Mejorar los procesos y el sistema de gestión por procesos?	10			
9	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.	10			

10	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de sus procesos para tener la confianza de que los procesos se realicen según lo planificado		10		
Subtotal			100	0	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /100)</b>			<b>100%</b>		
<b>5. LIDERAZGO</b>					
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL</b>					
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia de la Gestión por procesos.	P	10		
2	Rinde cuentas sobre la eficacia del sistema de gestión por procesos		10		
3	¿Asegurándose que se establezca la política y objetivos de la calidad para el sistema de gestión por procesos y son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?		10		
4	¿Promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos?			5	
5	¿Asegura que los recursos necesarios para el sistema por procesos estén disponibles?		10		
6	¿Comunica la importancia de una gestión por proceso eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad?			5	
7	¿Se asegura que el sistema de gestión por procesos logre los resultados previstos?		10		
8	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión por procesos?		10		
9	¿Promueve la mejora?		10		
10	¿Apoya otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad?		10		
<b>5.1.2 Enfoque al cliente</b>					
11	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	P	10		
12	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		10		
13	¿El enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente se mantiene?		10		

<b>5.2 POLÍTICA</b>				
<b>5.2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA POLÍTICA</b>				
14	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	P		0
<b>5.2.2 Comunicación de la política de calidad</b>				
15	La política de calidad está disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización y se encuentra documentada			0
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>				
16	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.		10	
Subtotal			120	10
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /170)</b>			<b>81%</b>	
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>				
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>				
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que la gestión por procesos logre los resultados esperados.	P	10	
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.		10	
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>				
3	La organización ha establecido objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para la Gestión por Procesos.			0
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos de calidad			0
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>				
5	¿Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en la Gestión por Procesos y la gestión de su implementación?			5
Subtotal			20	5
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /50)</b>			<b>50%</b>	

7. APOYO					
7.1 RECURSOS					
1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la Gestión por Proceso (incluidos los requisitos de las personas, medioambientales y de infraestructura)		10		
<b>7.1.6 Conocimientos de la organización</b>					
2	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		10		
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>					
3	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas de la Gestión por proceso dentro de la organización.			5	
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>					
<b>7.5.1 Generalidades</b>					
4	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces de la Gestión por Procesos.	H	10		
<b>7.5.2 Control de la información documentada</b>					
5	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por la Gestión por Proceso		10		
6	Según la norma ISO 9001:2015 una Gestión por Proceso, debe tener documentado:			5	
	Políticas de la calidad y sus objetivos				
7	Procedimientos documentados según la estructura de la norma ISO 9001:2015			5	
8	Documentos internos y externos		10		
9	Registros		10		
10	Especificaciones Técnicas del servicio		10		
11	Formularios		10		
12	Manual de procedimientos		10		

<b>7.5.3. CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN</b>				
13	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.			0
Subtotal			90	15
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /130)</b>			<b>81%</b>	
<b>8. OPERACIÓN</b>				
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>				
1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.	H	10	
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.		10	
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.		5	
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		5	
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>				
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.	H	10	
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		10	
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</b>				
7	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	H	10	
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>				
8	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios.	H	10	
9	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.		10	
10	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.		10	
11	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.			5

<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
<b>8.3.1 Generalidades</b>				
12	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.	H	10	
13	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	H		5
14	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		10	
15	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		10	
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>				
<b>8.4.1 Generalidades</b>				
16	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.	H	10	
17	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.			5
18	Se conserva información documentada de estas actividades			5
<b>8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO</b>				
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b>				
19	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	H	10	
20	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.		10	
21	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.			5
22	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados			5
23	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.		10	
24	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.		10	
25	Se controla la designación de personas competentes.		10	

26	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		10		
27	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		10		
28	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.		10		
<b>8.5.6 Control de cambios</b>					
29	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	H		5	
30	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.		10		
<b>8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>					
31	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	H		5	
32	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.		10		
33	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.			5	
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>					
34	La organización asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.	H	10		
35	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.			5	
36	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			5	
37	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras			5	
38	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.			5	
Subtotal			230	75	0
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /380)</b>			<b>80%</b>		
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>					

<b>9.1.1 Generalidades</b>					
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	V	10		
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		5		
3	Determina cuándo se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		5		
4	Determina cuándo analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		5		
5	Evalúa el desempeño y la eficacia de la Gestión por Procesos.				0
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.		5		
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>					
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	V	10		
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.		10		
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>					
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.	V	10		
<b>9.2 AUDITORÍA INTERNA</b>					
10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	V		5	
11	Las auditorías proporcionan información sobre la Gestión por Proceso conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la ISO 9001:2015.				0
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.				0
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.				0
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.				0
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.				0
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.			5	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.			5	

<b>9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>				
<b>9.3.1 Generalidades</b>				
18	La alta dirección revisa que la Gestión por Proceso a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.	V	10	
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>				
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.	V	10	
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes a la Gestión por Procesos.		5	
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia de la Gestión por Proceso.		5	
22	Considera los resultados de las auditorías.		5	
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.		10	
24	Considera la adecuación de los recursos.		10	
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.		5	
26	Se consideran las oportunidades de mejora.		5	
Subtotal			80	60
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /260)</b>			<b>54%</b>	
<b>10. MEJORA</b>				
<b>10.1 Generalidades</b>				
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.	A	10	
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>				
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.	A	10	
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.		5	
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.		10	
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		5	

6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.			0
7	Hace cambios a la Gestión por Procesos si fuera necesario.			0
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.			0
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.		5	
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>				
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de la Gestión por Proceso.		5	
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		5	
Subtotal			30	25
<b>Valor Estructura: % Obtenido ((A+B+C) /11+B1730)</b>			<b>50%</b>	
<b>RESULTADOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS</b>				
NUMERAL DE LA NORMA	% OBTENIDO DE IMPLEMENTACIÓN	CICLO PHVA	ACCIONES POR REALIZAR	
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	100%	P	IMPLEMENTAR	
<b>5. LIDERAZGO</b>	81%	P	IMPLEMENTAR	
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>	50%	P	MEJORAR	
<b>7. APOYO</b>	81%	H	IMPLEMENTAR	
<b>8. OPERACIÓN</b>	80%	H	IMPLEMENTAR	
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	54%	V	MEJORAR	
<b>10. MEJORA</b>	50%	A	MEJORAR	
<b>TOTAL, RESULTADO IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>71%</b>			
<b>Calificación global en la Gestión por Procesos</b>	<b>MEDIO</b>			

