

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD CON UN ENFOQUE DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA
MICROEMPRESA MIO JEANS**

LUZ ANDREA RAMIREZ PACHECO
Código 2011027

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011**

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DE LA
COMPETITIVIDAD CON UN ENFOQUE DE GESTION DE LA CALIDAD EN LA
MICROEMPRESA MIO JEANS**



LUZ ANDREA RAMIREZ
Código 2011027

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Mercadeo y Negocios Internacionales**

Modalidad: PASANTIA INSTITUCIONAL

Directora
Ángela María Otero Valbuena
Ingeniera industrial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2011

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Mercadeo y Negocios Internacionales.

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Febrero de 2011

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por la oportunidad de aprender y crecer como persona, a mi hermano por su colaboración e interés, a mi familia y esposo por su apoyo, a mi directora de tesis por su paciencia y dedicación y por ultimo al personal de la microempresa MIO JEANS que me prestó toda su atención y participación durante el proceso.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. ANTECEDENTES.....	12
4. JUSTIFICACIÓN.....	13
5. MARCO DE REFERENCIA.....	14
5.1 MARCO TEÓRICO.....	14
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	25
5.3 MARCO LEGAL.....	26
6. METODOLOGÍA.....	28
6.1. TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN).....	29
6.2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	29
6.2.1 Planeación del proceso.....	29
6.2.2 Recolección de expectativas del Nivel Directivo y Revisión Inicial.....	29
6.2.3. Definición del Plan de trabajo para la Implementación.....	30
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	31
8. PLAN ESTRATEGICO DE CALIDAD.....	32
8.1 MISIÓN.....	32
8.2 VISIÓN AL 2015.....	33
8.3 POLÍTICAS DE CALIDAD.....	34
8.4 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	34
8.5 PRINCIPIOS DE CALIDAD.....	35

9. DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y LAS CARACTERIZACIONES DE PROCESOS.....	39
10. INDICADORES DE GESTIÓN	46
11. ESTRUCTURACIÓN DE PLAN DE MERCADEO.....	48
11.1 INVESTIGACION DE MERCADO.....	49
11.2 PLAN DE MERCADEO	59
12. CONCLUSIONES	67
13. RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFIA.....	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Caracterización de calidad	70
Anexo B. Caracterización de gestión gerencial	71
Anexo C. Caracterización comercial	72
Anexo D. Caracterización de diseño y desarrollo	73
Anexo E. Caracterización de gestión humana	74
Anexo F. Caracterización de almacenamiento y despacho	75
Anexo G. Caracterización de gestión de producción	76
Anexo H. Caracterización de gestión de compras	77

RESUMEN

El proyecto de grado se desarrolló en la empresa MIO JEANS, ésta es una microempresa familiar que pertenece al sector de las confecciones, donde se producen y comercializan prendas informales inferiores en Jeans. (Inferiores = pantalones, faldas y short). Esta microempresa genera 11 empleos directos y 45 indirectos, su mercado está enfocado principalmente a los estratos socioeconómicos 1 y 2. Antes de iniciar el presente proyecto, MIO JEANS carecía de un direccionamiento estratégico organizacional, no contaba con procedimientos escritos, no se tenía estandarizado las actividades que se desarrollaban en cada área, trabajaban con un enfoque funcional y no se dejaba evidencia de los controles que se implementaban en las diferentes áreas.

Con la elaboración del presente proyecto de grado, se busco identificar las necesidades que tenía la microempresa para mejorar en su competitividad, después de un análisis profundo y con la dirección del consultor del Sistema de Gestión de Calidad, contratado por MIO JEANS, el practicante participó activamente en la implementación de una herramienta con enfoque de gestión de calidad, teniendo como referencia a la norma NTC-ISO 9001:2008. El trabajo consistió en definir y documentar el direccionamiento estratégico de la organización, la política de calidad, los objetivos de calidad, las estrategias que permitan cumplir con los objetivos de calidad; Adicionalmente se definieron los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos de calidad y para medir el cumplimiento de los objetivos de los procesos definidos en el mapa de procesos.

Parte importante del trabajo se realizó en la identificación de los procesos necesarios para diseñar, fabricar y comercializar las prendas de vestir inferiores, la documentación y la descripción detallada de cada proceso y para concluir con la mayor necesidad de la microempresa se estructuró un plan de mercadeo con el principal objetivo de lograr así ampliar su mercado.

INTRODUCCIÓN

La importancia de las Micros y Pymes en un país, específicamente en Colombia, donde representan un 98% de las empresas registradas, radica en que son ellas el motor que mueve la economía. Según Gaitán y Castro (2001) “en Colombia como en los demás países del mundo, las empresas micros y pymes representan una porción muy importante dentro del total de los negocios privados”.¹

En Colombia el 96% del tejido empresarial² se encuentra en las microempresas, muchas de ellas algunas veces tiene su origen en un entorno familiar, razón por la cual necesitan hoy más que nunca estar mejor preparadas en el escenario de la nueva economía.

Una de las problemáticas se centra en que las microempresas que actualmente operan en Colombia aparecen y desaparecen con suma facilidad, no tienen esperanzas de surgir ni llegar a un nivel superior en lo que respecta a la calidad de sus trabajos, a la tecnología utilizada en ellos, y a la eficiencia y capacitación de sus empleados ocasionado en gran parte, por el bajo nivel de articulación con otras empresas, a las limitaciones de mercado de sus productos y al acceso al sector financiero³.

El reto en consecuencia con las micros y pymes consiste no solamente en formalizarlas sino hacer que permanezcan en la formalidad, ayudarlas a crecer y que compitan exitosamente tanto a escala nacional como internacional. Se trata entonces de fortalecer la capacidad de gestión y desempeño de las micros y pymes de Cali. La idea es propiciar procesos de mejoramiento productivo y crecimiento así como también, reducir el número de pequeñas empresas de baja productividad, que a su vez generan empleos de baja calidad.

De acuerdo con la evidencia de los estudios de demografía empresarial la tasa de salida de empresas del registro mercantil, bien sea porque se van hacia la informalidad o porque son liquidadas, es muy alta y está estrechamente relacionada con los ciclos económicos⁴.

¹ Cámara de Comercio de Cali. (Noviembre-2009). *Impacto del TLC, La cadena de textiles y confecciones*. Cali. Colombia, C. c..

² Cámara de Comercio de Cali. (Noviembre-2009). *Impacto del TLC, La cadena de textiles y confecciones*. Cali. Colombia, C. c..

³ MARTÍNEZ, Andrés, Análisis Económico de la Cámara de Comercio de Cali. Micros y Pymes en Colombia. 2009

⁴ MARTÍNEZ, Andrés, Análisis Económico de la Cámara de Comercio de Cali. Micros y Pymes en Colombia. 2009

Consolidar el tejido empresarial de la nación es una base cierta para alcanzar los niveles de competitividad que el país necesita. En la medida que un país tenga una base empresarial más sana y con bajos niveles de informalidad empresarial podrá mejorar y sostener sus niveles de crecimiento, toda vez que ésta se convierte en una barrera tanto para el crecimiento como para el bienestar de la sociedad.

Es por esto, que la finalidad de este proyecto es implementar una herramienta para la mejora de la competitividad, con un enfoque de gestión de la calidad en la microempresa Mio Jeans, para el logro de este propósito, la autora dedicó un tiempo promedio de diez (10) meses de pasantía realizando trabajo de campo en la recolección de datos y el posterior análisis de resultados y estructuración de la herramienta, los cuales podrán servir para que la microempresa Mío Jeans pueda mejorar la forma de planear y ejecutar sus procesos lo que le permita ser más competitiva, complementándolo finalmente con la estructuración del plan de mercadeo con el objetivo de acceder a nuevos y mejores mercados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa MIO JEANS, ha presentado decrecimiento en las ventas durante los dos últimos años, no cuenta con un direccionamiento estratégico organizacional, alta rotación en el personal, falta de control en la ejecución de los procesos, altos niveles de informalidad para llevar a cabo las actividades, incumplimiento en los tiempos de entrega a los clientes e incremento en las quejas y reclamos de los clientes.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se puede implementar una herramienta para la mejora de la competitividad con un enfoque de gestión de la calidad en la microempresa MIO JEANS?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar una herramienta para la mejora de la competitividad con un enfoque de gestión de la calidad en la microempresa MIO JEANS.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar el plan estratégico de calidad.

Definir los procesos que se requieren para el diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir inferiores.

Definir indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Estructurar un plan de mercadeo.

3. ANTECEDENTES

La implementación de un sistema de gestión de la calidad se constituye en una herramienta de mejoramiento continuo al interior de las organizaciones, ésta herramienta interrelacionada directamente con la planeación estratégica se constituye en factor determinante que aporta cimientos para la continuidad del negocio y el crecimiento de las pymes y grandes empresas.

Sobre el tema mencionado se han realizado diferentes proyectos por estudiantes de la Universidad Autónoma, los cuales se relacionan a continuación:

“Implementación de la Calidad ISO 9001 en los laboratorios Natural Diet.”

Autores: Diana Rossy Pino Ospina y María Mercedes Villegas Araujo.

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

El acompañamiento de este proceso se plasma en este documento donde se encuentra una descripción detallada de la organización, la justificación y la visión y misión de la empresa, los objetivos que se desean alcanzar, del manual de calidad y el plan de capacitación.⁵

“Documentación del sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001”

Autor: Paola Andrea Cabrera Vallejo.

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas.

Se elabora la documentación del sistema de gestión de calidad según los requisitos exigidos según la norma ISO 9001 y realizando un seguimiento de todas las actividades que se llevan a cabo durante el proceso, permitiendo la elaboración mediante formatos que van a permitir a la organización la evaluación, análisis y mejora de cada uno de los procesos.⁶

“Estructura y Documentación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001”

Autor: Álvaro Arturo Calero Orozco.

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas.

El objetivo del proyecto es coordinar, apoyar y establecer las actividades que se deben desarrollar para lograr el cumplimiento de los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001: 2000 con el fin de implementar el sistema de gestión de calidad y lograr consecuentemente una certificación.⁷

⁵ ROSSY Diana y VILLEGAS María Mercedes. Implementación de la Calidad ISO 9001 en los laboratorios Natural Diet. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

⁶ CABRERA Paola Andrea. Documentación del sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

⁷ CALERO Álvaro Arturo. Estructura y Documentación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.

4. JUSTIFICACIÓN

Una vez identificada la problemática de la microempresa MIO JEANS, se crea una necesidad imperativa de implementar una herramienta que asegure su sostenibilidad y crecimiento en el mercado, rompiendo el paradigma de las empresas familiares que desaparecen con el tiempo por falta de organización y estandarización al interior de su organización.

La importancia de este proyecto aplicado, radica en el hecho de obtener de primera mano, valiosa información que pretende constituirse como un insumo que facilite el diseño acertado de una herramienta de gestión para la mejora de la competitividad con un enfoque de gestión de la calidad en la empresa Mío Jeans.

En este sentido se espera obtener los siguientes beneficios que impactaran tanto a la empresa como a sus trabajadores y clientes:

- Cumplimiento de objetivos con base en el direccionamiento organizacional.
- Mejora en los resultados, gracias al nuevo enfoque de gestión por procesos.
- Obtener información confiable y oportuna.
- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Estandarizar las actividades llevadas a cabo para la fabricación y comercialización de las prendas de vestir.
- Mejorar la eficiencia en los procesos.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

De igual manera el practicante amplio sus conocimientos de una herramienta con enfoque a la calidad, y pasos en el desarrollo de una tesis, interactuó con todo el personal de una microempresa al cual le enseñó y aplicó sus conocimientos en mercadeo.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

La **NTC ISO 9000:2005** describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de calidad⁸

La **NTC ISO 9001:2008** especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.⁹

DEFINICION DE LA RAZON DE SER MISION

Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta a la pregunta:

¿En qué negocio estamos?

En la actualidad las empresas deben tener un rumbo definido, contar con una misión que la diferencie y haga recordar su propósito organizacional, y asimismo alcanzar el compromiso de todos los colaboradores de la empresa. .

EL RUMBO ORGANIZACIONAL VISION

La visión organizacional es la respuesta a: ¿Qué es lo que queremos crear? Y explica que las visiones que se comparten en la empresa crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes,, con ella trataremos de mostrar o reflejar como la empresa se proyecta en el futuro, y además plantear el camino, el rumbo a seguir con el fin que lo identifiquen y lo apropien todos los miembros de la organización y así alcanzar el desarrollo esperado.¹⁰

⁸ Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000:2005, Icontec.

⁹ Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008, Icontec.

¹⁰ Hiebing, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados para la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.
- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.¹¹

¹¹ Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000:2005, Icontec.

MAPA DE PROCESOS

Es una representación gráfica empleada con el propósito de reflejar la estructura de los procesos de la organización y las interacciones más importantes entre ellos. Este proceso concernirá a la organización y sus actividades, Todos los sectores, en general.

Dentro de sus procesos se definen:

RESPONSABLE

Alta dirección: es la encargada, con el apoyo del responsable de calidad, de identificar y definir los procesos que se llevan a cabo en la organización, así como de clasificarlos en base a unos criterios establecidos y realizar el mapa de procesos de la empresa.

Responsable de calidad: es el encargado de participar en la elaboración del mapa de procesos de la empresa, sirviendo de apoyo y orientación para su correcta realización.

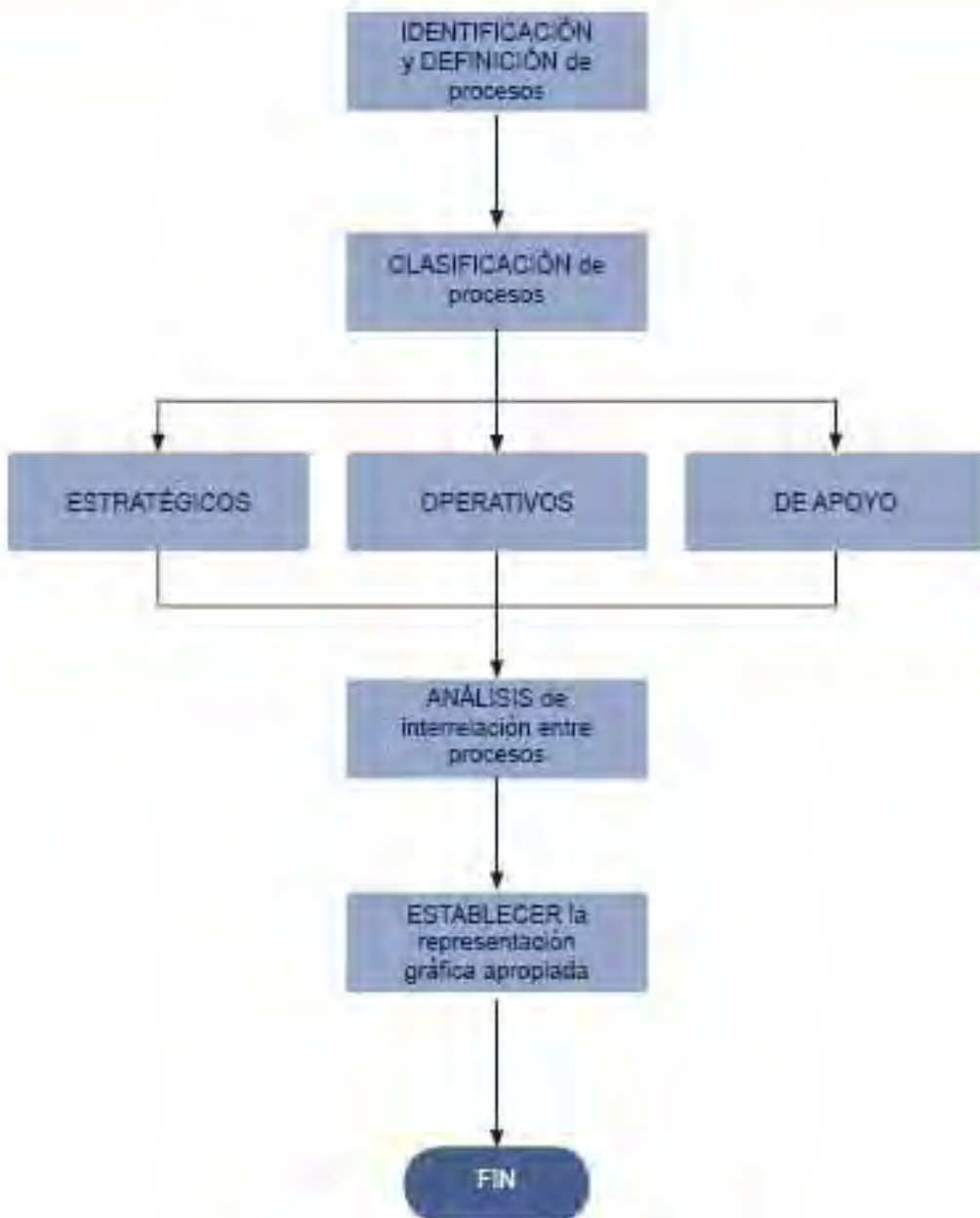
SALIDA

Este proceso termina con la obtención de un mapa de procesos adaptado a la organización.

PROCESOS RELACIONADOS

Diseño, implantación y evaluación de un SGC.

ORGANIZACIÓN



IDENTIFICACION Y DEFINICION DE PROCESOS

El primer paso a la hora de realizar un mapa de procesos es identificar los procesos existentes en la organización y definirlos con el nivel de detalle necesario.

Para identificarlos se pueden tener en cuenta (a modo orientativo) los parámetros siguientes:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Efectos en la calidad del servicio.
- Influencia en los factores clave del éxito.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.

Es necesario determinar qué actividades hay que realizar y en qué secuencia para suministrar o prestar los productos/servicios acordados, así como quién y cómo realiza dichas actividades. Se fijan también los límites de cada proceso, adoptando para ello un criterio concreto y manteniéndolo a lo largo del tiempo. Los límites deben estar fuera del departamento/área para poder interactuar con el resto de procesos.

CLASIFICACION DE PROCESOS

Los procesos se organizan en función de su misión, valorando el papel que estos desempeñan en la organización y su contribución a la misma. Así, se puede disponer la clasificación siguiente:

- **Procesos estratégicos:** en este grupo se incluyen aquellos procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Son fundamentalmente de planificación y ligados a factores clave de la organización.
- **Procesos operativos:** aquellos procesos relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** aquellos que dan soporte a los procesos operativos, relacionados habitualmente con recursos (personales y materiales) y mediciones.

ANALISIS DE INTERRELACION ENTRE PROCESOS

Una vez definidos y clasificados los procesos existentes en la organización se debe determinar la interacción entre ellos, es decir, la información que comparten y su interdependencia. Esto puede realizarse a través del análisis de flujo global de los procesos de la organización y de las entradas y salidas de cada uno de ellos.

ESTABLECER LA PRESENTACION GRAFICA ADECUADA

Se deben representar gráficamente los procesos de manera que se refleje con claridad la secuencia e interacción entre ellos.

El nivel de detalle alcanzado en el mapa de procesos dependerá del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

Es importante elegir una forma de representación con la que la empresa se identifique y que, al mismo tiempo pueda ser fácilmente interpretada por toda la organización.¹²

CICLO DE DEMING

En el diseño metodológico se emplea las etapas del Ciclo de Deming para una construcción más ordenada

- ✓ Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.
- ✓ Hacer: Implementar los nuevos procesos.
- ✓ Verificar: Pasado un periodo de tiempo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada.
- ✓ Actuar: Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese

¹² http://www.bicgalicia.es/procedimientos/pdf/PG32_MapadeProcesos_castellano.pdf

necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior y documentar el proceso.¹³

ETAPAS DEL PLAN DE MERCADEO

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing, ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras se aconseja no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no se debe trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.


El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, adjunto se incluyen las más importantes¹⁴:

ANALISIS DE LA SITUACION

OBJETIVOS DE MARKETING

ESTRATEGIAS DE MARKETING

- 
- Situación del Mercado
 - Situación del producto
 - Situación competitiva
 - Análisis de la distribución
 - Análisis DOFA

¹³www.google.com.mx/search?sourceid=navclient&aq=0&oq=ciclo+demi&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4SNYO_esCO325&q=ciclo+deming

¹⁴Hiebing, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

PLAN DE ACCION

PRESUPUESTO

ANALISIS DE LA SITUACION:

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- **SITUACION DEL MERCADO:** Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- **SITUACION DEL PRODUCTO:** Aquí se presentan datos sobre el producto márgenes de contribución y beneficios netos durante los últimos años.
- **SITUACION COMPETITIVA:** Aquí se identifican los principales competidores y se describen sus características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.
- **ANALISIS DE LA DISTRIBUCIÓN:** Es importante llegar a conocer en detalle el proceso entre la producción y el consumidor final. Las posibles formas de llegar al consumidor final puede ser a través de vender a mayoristas, minoristas o compradores o bien combinaciones de los anteriores, según el segmento del mercado.
- **ANALISIS DOFA:** Estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

HERRAMIENTA DE ANALISIS ESTRATEGICA FODA

Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran actividades comunes de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

En el siguiente cuadro se muestran las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA

MATRIZ DOFA para la formulacion de estrategias		
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F)	DEBILIDADES INTERNAS (D)
	por ejemplo : cualidades administrativas, operativas, de comercializacion, financieras,de personal	por ejemplo: debilidades incluidas en las areas incluidas en el cuadro de fortaleza
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)	ESTRATEGIAS FO: MAXI - MAXI	ESTRATEGIAS DO: MINI - MAXI
por ejemplo: condiciones economicos presentes y futuras, cambios politicos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnologia.	potencialmente la estrategia mas exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organizaci3n para aprovechar las oportunidades.	por ejemplo: estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
AMENAZAS EXTERNAS (A)	ESTRATEGIAS FA: MAXI - MINI	ESTRATEGIAS DA: MINI- MINI
por ejemplo: escasez de energeticos, competencia y areas similares a las del cuadro superior de oportunidades.	por ejemplo: utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	por ejemplo: atrincherarse, replegarse, liquidacion, sociedad en participacion.

1. **La estrategia DA.** Persigue la reducci3n al m3nimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llam3rsele estrategia MINI – MINI . puede implicar para la empresa la formaci3n de una sociedad en participaci3n, el repliegue, o incluso la liquidaci3n.
2. **La estrategia DO.** Pretende la reducci3n al m3nimo de las debilidades y la optimizaci3n de las oportunidades. De esta manera, una empresa con ciertas debilidades en algunas 3reas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnolog3a o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. **La estrategia FA.** Se basa en las fortalezas de la organizaci3n para enfrentar amenazas en su entorno. el prop3sito es optimizar las primeras y reducir al m3nimo las segundas. As3, una empresa puede servirse de sus virtudes tecnol3gicas, financieras, administrativas o de comercializaci3n para vencer las amenazas de la introducci3n de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.
4. **La estrategia FO.** Representa la situaci3n mas deseable, es aquella en la que una organizaci3n puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar

oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si resienten debilidades, se empeñaran en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades.¹⁵

OBJETIVOS DE MARKETING

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

PLAN DE ACCIONES

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo

¹⁵ Hiebing, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

PRESUPUESTO

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.¹⁶

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Producto: se define como resultado de un proceso

Proceso: se define como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos

Política de calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Objetivos de la calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

¹⁶ Hiebing, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

Control de calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Manual de calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

Plan de la calidad: documento que especifica que procedimiento y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.

Estructura de la organización: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Diseño y desarrollo: conjunto de procesos que transforma los requisitos en características específicas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Conformidad: cumplimiento de un requisito

No conformidad: incumplimiento de un requisito

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable

Acción correctiva: acción tomada para prevenir que algo vuelva a producirse una causa no deseable.¹⁷

5.3 MARCO LEGAL

El marco legal aplicable a Mio Jeans incluye documentos importantes para su constitución empresarial y cumplimiento de requisitos legales gubernamentales entre ellos:

- Registro de Cámara de Comercio
- Permiso uso de suelos
- Bomberos para verificación del cumplimiento de las normas de seguridad.
- Ley 100 de 1993:estableció la estructura de la seguridad social en el país, la cual consta de tres componentes como son
 - El Régimen de Pensiones

¹⁷ Fuente: Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000:2005, Icontec.

- La Atención en Salud
- El sistema General de Riesgos Profesionales
- Decreto 2150 de 1995: pago de obligaciones de los particulares para las entidades de administración pública (pago de impuestos)

6. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el proyecto de grado fue dirigida por el consultor del sistema de gestión de calidad de la empresa a través de la asignación de tareas hacia todos los miembros de la empresa.

Inicialmente el consultor elaboró un diagnóstico de la organización en reunión con el gerente y con los responsables del área administrativa y área de producción y el practicante.

Se conformó un comité de calidad, integrado por el gerente y los responsables del área administrativa, financiera y producción para liderar la implementación de la herramienta de gestión, luego se elaboró en plan de trabajo junto con el consultor, donde se programaron reuniones quincenales por un término de 10 meses.

Se realizó una reunión con todo el personal para explicarles en qué consistía la herramienta, las ventajas y beneficios que se obtendrían.

En reunión del comité de calidad junto con el consultor y el practicante, se dio capacitación en modelos de planeación estratégica, luego se identificaron los tipos de clientes, sus necesidades y expectativas, seguidamente se elaboró la DOFA de la organización, se revisaron y actualizaron la misión y la visión.

Posteriormente, con orientación del consultor se identificaron los procesos que se requieren para diseñar, fabricar y comercializar las prendas de vestir inferiores, se documentó el mapa de procesos.

En las reuniones siguientes, se estableció el compromiso de la alta dirección con respecto al cumplimiento de los requisitos de los clientes y la mejora continua, se documentó la política de calidad, fue revisada y ajustada en varias reuniones con participación del comité de calidad, luego de ser aprobada la política de calidad se tuvo como referencia para definir los objetivos de calidad, asegurándose que sean medibles y coherente con la política de calidad. Posteriormente, se definieron las estrategias con la participación de todos los líderes de los procesos para el cumplimiento de los objetivos de calidad, por último se definieron los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos de calidad, se documentó el plan estratégico de calidad.

El consultor dio capacitación a los líderes de los procesos sobre enfoque basado en procesos, indicadores de gestión y ciclo DEMING PHVA.

Con esta capacitación y acompañamiento del consultor, cada responsable de proceso junto con su equipo de trabajo, documentaron la descripción detallada de cada proceso, fueron revisadas y ajustadas en varias reuniones.

Luego de ser aprobada la documentación (Misión, Visión, Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Planeación Estratégica de Calidad, Mapa de procesos,

Caracterizaciones de procesos) se divulgaron a todo el personal a través de reuniones, afiches, pantalla de computadores y carteleras.

En cada reunión de trabajo se dejaba un acta para hacer seguimiento a las tareas dejadas por el consultor.

6.1. TIPO DE ESTUDIO (INVESTIGACIÓN)

El tipo de estudio que se desarrolla en el trabajo es descriptivo ya que usan los principios encontrados en la norma NTC ISO 9001:2008 para ser llevados a cabo en la empresa, este tipo de investigación busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o como se manifiesta el fenómeno. La aplicación requerida para implementar el sistema de gestión de calidad es efectuada a través de la documentación de procesos que permiten evidenciar a través de registros y procedimientos el cumplimiento de la norma.

6.2. DISEÑO METODOLÓGICO

De acuerdo con la implementación de la herramienta con enfoque de gestión de la calidad, se involucra las siguientes etapas:

6.2.1 Planeación del proceso: En esta etapa se realizó una reunión con el consultor con cada uno de los miembros del Equipo de Dirección relacionados con el proyecto y el practicante asignado para la implementación.

El propósito de esta reunión es:

- Validar el objetivo y alcance del proyecto
- Identificar y validar expectativas particulares de los Directivos
- Recopilar información de orden estratégico (visión, misión, políticas)
- Realizar un diagnóstico de la empresa con respecto a los criterios establecidos en la norma ISO 9001:2008.

6.2.2 Recolección de expectativas del Nivel Directivo y Revisión Inicial: En esta etapa se realizó una reunión con el consultor con cada uno de los miembros del Equipo de Dirección relacionados con el proyecto, el Líder asignado para la implementación y el practicante con cada responsable de las actividades que afectan la calidad de los servicios y de las actividades de apoyo.

El propósito de esta reunión es:

- Identificar y validar expectativas particulares de los Directivos
- Conocer los aspectos técnicos, de infraestructura y legales que son relevantes desde el punto de vista de los clientes y la calidad del producto.
- Comprender los aspectos de orden estratégico para la organización en el campo de la calidad.
- Identificar los tipos de clientes, sus necesidades y expectativas con respecto al producto y servicio.

6.2.3 Definición del Plan de trabajo para la Implementación: Una vez realizado el diagnóstico de la organización con respecto a los criterios establecido en el norma NTC – ISO 9001:2008, se establece el plan de trabajo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Seguidamente, se conforma un comité de calidad integrado por los líderes de las áreas que conforman la organización. Se define el alcance de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, luego se definen las actividades que se requieren llevar a cabo para establecer, documentar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad y por último se definen sus responsables y los recursos que se necesitan para llevar a cabo el proyecto.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

MIO JEANS es una empresa que produce prendas informales en índigo, registrada ante Cámara y Comercio desde el 23 de agosto de 1993, bajo el número 349146-1. Su objetivo principal inicialmente fue la comercialización de prendas de vestir al detal.

En el año 2003 se reactiva la actividad comercial, bajo la razón social G&CO JEANS, diseñando y produciendo sus propias prendas utilizando servicios de maquila con terceros y logrando la expansión del mercado a nivel nacional.

Hacia finales de 2004 se inicia el proyecto de la planta de producción, la cual inicia operaciones en 2005.

El primero de agosto de 2006 la empresa cambia de razón social a Confecciones y distribuciones MIOJEANS, como inicio de una reestructuración administrativa y financiera necesaria para el fortalecimiento de la empresa.

Mío Jeans es una microempresa que pertenece al sector textil, actualmente su grupo de trabajo está conformado por 11 empleados directos y 45 empleados indirectos que son subcontratados a través de talleres satélites.

Actualmente MIOJEANS tiene como objetivo implementar una herramienta con un enfoque de gestión de la calidad que permita mejorar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos propuestos por los accionistas y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

8. PLAN ESTRATEGICO DE CALIDAD

Un plan estratégico o plan de calidad, debe empezar con la definición de la MISION, VISION Y POLITICA DE CALIDAD(intenciones generales, guía de comportamiento con respecto a la calidad y sus 8 principios), por parte de la dirección o gerencia de la empresa, de allí se pasa a los OBJETIVOS DE CALIDAD que deben tener las características SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, de Real Beneficio y con Tiempo de cumplimiento definido), luego se formulan las estrategias de como se logran dichos objetivos (aumento de la producción, disminución del desperdicio, del producto no conforme, aumento de la rentabilidad, mayor cuota de mercado, etc).

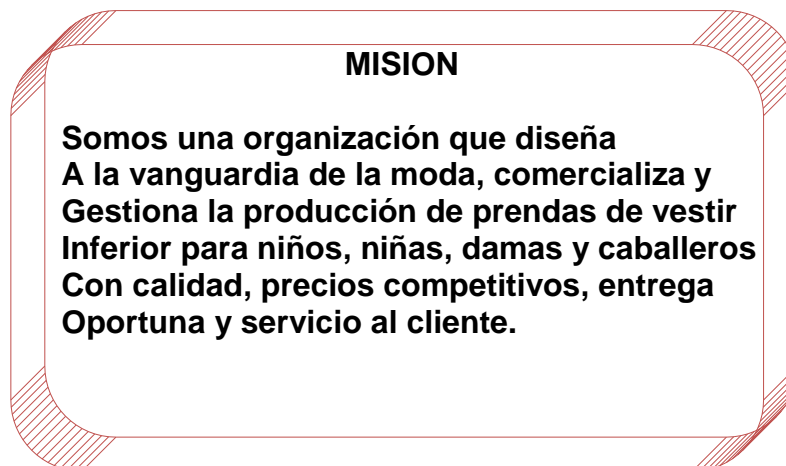
8.1 MISIÓN

Las compañías tienen en su misión, una declaración pública, utilizada como herramienta estratégica para su direccionamiento, definen allí de forma concreta su razón de ser; Inicialmente la microempresa MIO JEANS tenía como misión:

ANTIGUA MISION

“Somos una empresa que brinda a la mujer imagen y confort produciendo y comercializando prendas informales en jeans, bajo la marca MIOJEANS. Garantizamos un excelente servicio en calidad y diseño, integrando el compromiso y mejoramiento en un ambiente de trabajo que provea los valores humanos.”

Se realizó un comité de calidad dirigido por el consultor, acompañado del practicante, el gerente de la empresa, los líderes de los procesos y empleados en el cual se desarrolló la participación interactiva de los miembros se estableció la nueva misión, una vez aprobada se divulgó en la empresa, quedo de la siguiente manera:



8.2 VISIÓN

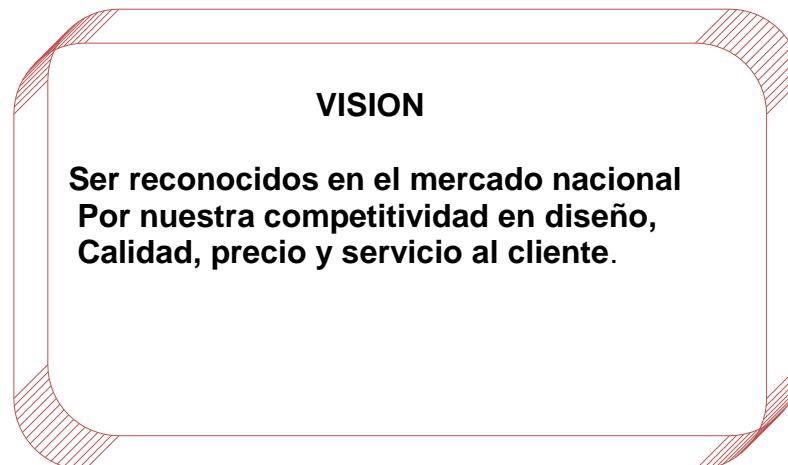
La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

Inicialmente la microempresa MIO JEANS tenía como visión:

ANTIGUA VISION

“Posicionarnos como una marca reconocida en el sector de la confección, siendo una empresa líder en la producción y comercialización de prendas en jeans para el año 2015. Adicionalmente contar con puntos de venta directos donde se distribuya la marca MIOJEANS al detal.”

Se realizó un comité de calidad dirigido por el consultor, acompañado del practicante, el gerente de la empresa, los líderes de los procesos y empleados en el cual se desarrolló la participación interactiva de los miembros se estableció la nueva visión al 2015, una vez aprobada se divulgó en la empresa, quedo de la siguiente manera:



Es importante que los propietarios y colaboradores se familiaricen con la formulación y objetivo que la misión y visión, tienen. Que tratan de marcar el camino y los lineamientos a seguir para cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización.

Por consiguiente se recomienda comunicar la misión y visión por los siguientes medios:

- Orientaciones a nuevos empleados (manual de bienvenida)
- Placas en la pared

8.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Con la Política de calidad se trazan los lineamientos de trabajo en las organizaciones, al inicio de la pasantía la empresa no contaba con una política de calidad, para llegar a ésta, la gerencia coordinó y lideró el desarrollo de varias reuniones de trabajo con el comité de calidad, el consultor y el practicante, se tuvo en cuenta las directrices organizacionales y las necesidades y expectativas de los clientes para definir el compromiso y satisfacerlas, la política de calidad quedó definida así:

POLITICA DE CALIDAD DE MIO JEANS

En **MIO JEANS**, se trabaja para fabricar prendas de vestir que cumplan y satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes en calidad, servicio al cliente, entrega oportuna y precio competitivo, mediante un esquema de mejoramiento continuo en los procesos, en la competencia del personal y desarrollo de proveedores para el logro de los objetivos y metas propuestas por los accionistas.

8.4 OBJETIVOS DE CALIDAD

La empresa no tenía definido los objetivos de calidad, para llegar a ellos, la gerencia coordinó y lideró el desarrollo de varias reuniones de trabajo con los líderes de procesos, el consultor y el practicante, se tuvo en cuenta la política de calidad aprobada, se definieron las directrices de la política, luego se definieron los objetivos de calidad teniendo en cuenta que fueran coherentes con la política, medibles, algo ambicionado y alcanzables, apoyándonos de las capacidades y recursos con que cuenta la organización, los objetivos de calidad quedaron de la siguiente manera:

OBJETIVOS DE CALIDAD DE MIO JEANS

- Fabricar prendas de vestir competitivas basadas en el diseño, calidad, oportunidad y precio.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Contar con un talento humano calificado y comprometido.
- Aumentar la participación del mercado.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

8.5 PRINCIPIOS DE CALIDAD

Basándonos en los lineamientos establecidos en la norma NTC ISO 9000:2005, donde se especifican los ocho principios en los que se debe cimentar la implementación de los sistemas de gestión de la calidad, en la pasantía se analizó la aplicación de los principios de la calidad en la microempresa MIO JEANS de la siguiente manera:

8.5.1 Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto deben identificar cuantos tipos de clientes tienen y cuáles son sus necesidades y expectativas actuales y futuras para definir estrategias enfocadas a satisfacer sus requisitos y exceder su expectativas, se debe comunicar cuales son las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización, además medir cual es la percepción que tiene el cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización y utilizar esta información para tomar acciones orientadas a aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar el desempeño de los procesos.

8.5.2 Liderazgo: La alta dirección establece la unidad de propósito y la orientación de la organización, estableciendo una clara visión de futuro de la organización y su compromiso con la satisfacción de los clientes y mejoramiento continuo del SGC, la comunica a todo el personal de la organización, suministrar los recursos necesarios y asignando la responsabilidad y autoridad requerida al personal para el desarrollo de sus funciones, también debe crear y mantener un ambiente interno apropiado, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización, es importante motivar al personal y reconocer las contribuciones de los colaboradores para el cumplimiento de las directrices organizacionales.

8.5.3 Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Por esta razón es importante involucrar al personal en la implementación, mantenimiento y mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, a través de equipos de mejoramiento o de comités de calidad, así mismo se han concientizado de la importancia de sus actividades que desarrollan en sus puestos de trabajo para el logro de los objetivos de calidad.

8.5.4 Enfoque basado en procesos: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y

que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

La organización le da aplicabilidad a este principio con la elaboración del mapa de procesos y su divulgación a todo el personal.

8.5.5 Enfoque de sistema para la gestión: La organización ha caracterizado cada proceso que fue identificado en el mapa de procesos para entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos de calidad.

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

8.5.6 Mejora continua: El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar procesos para la mejora;
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;
- e) la implementación de la solución seleccionada;
- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

8.5.7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

El uso de herramientas estadísticas y administrativas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente

limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

8.5.8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son Interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Es importante que las organizaciones identifique cuales son los proveedores que suministran productos y servicios que impactan la calidad en la fabricación del producto, luego definir criterios para evaluarlos y seleccionarlos, de acuerdo al grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización, adicionalmente definir criterios para hacer la reevaluación de los proveedores a través del seguimiento que se realiza al desempeño por cada pedido entregado, de esta manera le permitirá identificar oportunidades para tomar acciones para el desarrollo de los proveedores y establecer un gana-gana.

Los proveedores juegan un papel muy importante en la rentabilidad de las organizaciones, en la satisfacción de los clientes en cuanto a calidad del producto, tiempo de entrega y continuidad en la fabricación de un producto o prestación del servicio.

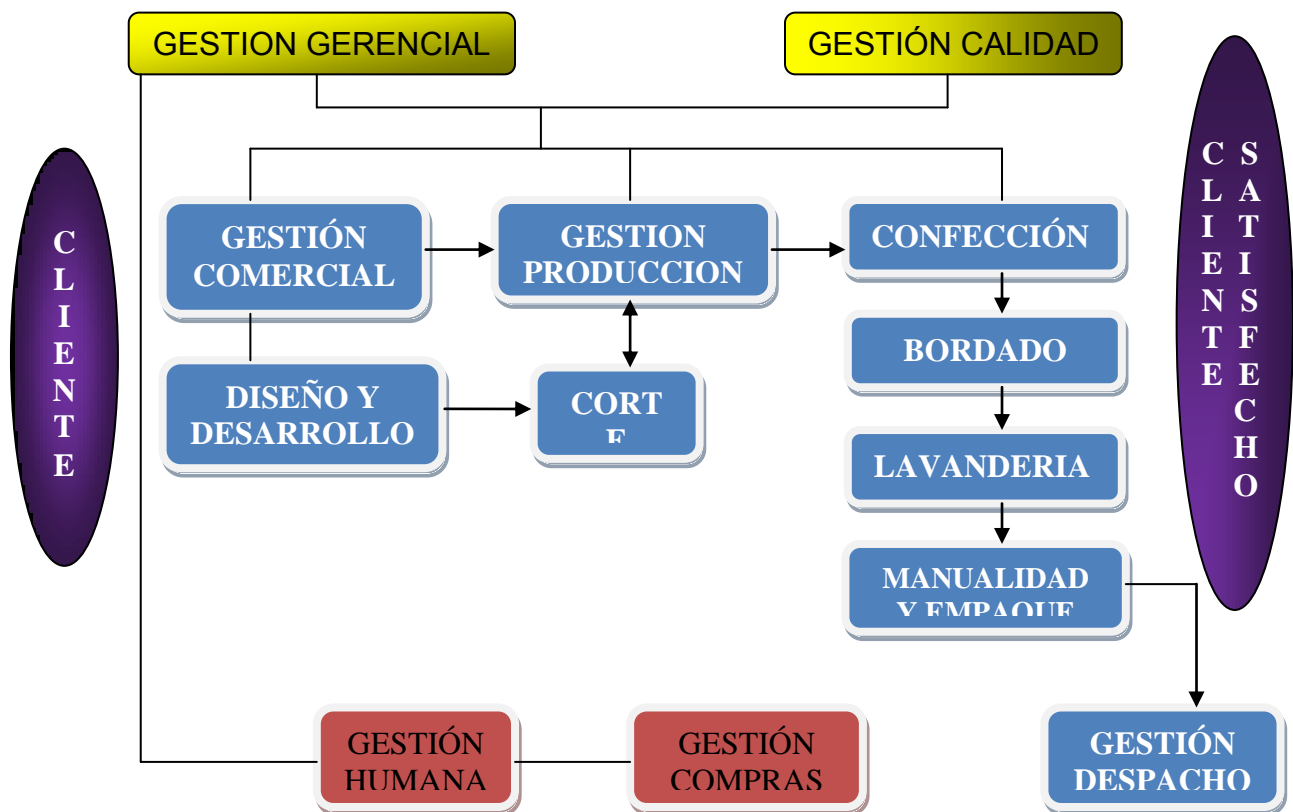
9. DEFINICIÓN DEL MAPA DE PROCESOS Y LAS CARACTERIZACIONES DE PROCESOS

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión, en el se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Una vez definida la Política de Calidad se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos.

El consultor dio capacitaciones sobre el tema de enfoque basado en procesos, indicadores de gestión y ciclo PHVA a los líderes de procesos, luego en el comité de calidad con el acompañamiento del consultor y practicante, se identificaron que procesos se requerían para diseñar, fabricar y comercializar prendas de vestir inferiores, posteriormente, se determinó la secuencia e interacción de los procesos identificados en el mapa de procesos que se presenta a continuación:

MAPA DE PROCESOS



En el mapa se identifican los siguientes procesos:

PROCESOS ESTRATÉGICOS

En este grupo se incluyen aquellos procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Son fundamentalmente de planificación y ligados a factores clave de la Organización.

Como se puede observar en el mapa de procesos, los procesos orientados a dirigir la microempresa son **Gestión Gerencial y Gestión de Calidad** que son los que dan lineamientos y asignan recursos.

PROCESOS OPERATIVOS

Son aquellos relacionados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio.

los procesos operativos identificados parten de las necesidades del cliente como lo son la **Gestión Comercial, Diseño y Desarrollo** y se ocupan del proceso misional de la microempresa como son **Gestión de Producción, Corte, Confección, Bordado, Lavandería, Manualidad y Empaque y Gestión de Despacho**. Que son los que tienen contacto con los clientes desde la recepción de sus necesidades y expectativas hasta su satisfacción.

PROCESOS DE APOYO

Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos, que cumplan con sus objetivos, relacionados habitualmente con recursos (personales y materiales) y mediciones, se han identificado **Gestión Humana y Gestión de Compras**

CARACTERIZACIONES DE PROCESOS

Los líderes de procesos junto con su equipos de trabajo realizaron la descripción detallada de cada proceso, teniendo en cuenta el modelo definido por la organización y el ciclo PHVA en las actividades de transformación, se identificaron las variables y mecanismos de control de cada proceso, junto con sus indicadores de gestión, garantizando que miden la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

La Caracterización del Proceso Gestión Gerencial

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera; Establecer y documentar con

base en los requerimientos y necesidades del cliente, la planificación de la calidad que conduzca a la satisfacción del cliente. Lograr el compromiso para este objetivo de todos los niveles de la organización, incluyendo el suministro de recursos para el logro.

Luego se definieron los resultados del proceso que son las partes interesadas satisfechas. Seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para la transformación de las actividades y generación de resultados son:

Estudio del mercado, Requerimiento del cliente y accionistas, índices y lineamientos macroeconómicos, parámetros para planificación administrativa y operativa, infraestructura adecuada maquinaria, equipo y materiales.

A su vez se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto, "Cumplimiento presupuesto de Gastos Totales y Utilidades"

La Caracterización del Proceso Gestión Calidad

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera:

Planeación, ejecución y desarrollo a tiempo de las actividades asignadas al proceso de gestión de calidad, mostrando una mejora continuada.

Luego se definieron los resultados del proceso son:

Plan Estratégico de Calidad
Mapa de procesos
Caracterizaciones de procesos
Indicadores de Gestión

Seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para la transformación de las actividades y generación de resultados son:

Mejoras, tendencias por auditorías.
Solicitud de edición, modificación o anulación de documentos.
Seguimiento de acciones.
Seguimientos indicadores.

Se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto:

Evaluación del servicio de auditoría.
Tiempo de ejecución de acciones.
% Habilidad de los auditores internos.
Tiempo de respuesta a solicitud de actualización.
Informes mensuales de los indicadores.

La Caracterización del Proceso Gestión Comercial

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera; Comercializar prendas de vestir informales inferiores que satisfagan las necesidades de los clientes con precios competitivos y atendiendo sus solicitudes oportunamente, luego se definieron los resultados del proceso son; orden de pedido para el proceso de Gestión Producción o Gestión de Despachos e información de tendencias de la moda para el proceso de Diseño y Desarrollo, seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para las transformación de las actividades y generación de resultados son; Necesidades del cliente, solicitud de pedido y maleta de muestras, se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto, “Cumplimiento presupuesto de ventas, Crecimiento comercial, Nivel de satisfacción de los clientes, No. De quejas y reclamos de los clientes y Cotizaciones efectivas”

La Caracterización del Proceso de Diseño y Desarrollo

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera; Diseñar y desarrollar prendas de vestir que superen las necesidades y expectativas de los clientes.

Luego se definieron los resultados del proceso que son: Producto diseñado y escalado (Ficha técnica del producto - Muestra física - Plotter de corte y bordado), Maleta de muestras y Ficha técnica de insumos.

Seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para las transformación de las actividades y generación de resultados son; Información de tendencias de moda, Estructura de la colección y Necesidades del mercado.

Se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto, % de diseño eficaces.

La Caracterización del Proceso Gestión Producción

Se definió el objetivo del proceso, Controlar la confección de prendas de vestir que cumplan con los estándares de calidad establecidos, con la cantidad y tiempos de entrega requeridos, luego se definieron los resultados del proceso; Prendas producidas con los estándares de calidad establecidos. A su vez se definieron las las entradas que se requieren para las transformación de las actividades y generación de resultados como; Ficha técnica, plantillas, hoja de insumos y muestra física. , se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto:

Cumplimiento de los tiempos estipulados.

Disminución de márgenes de imperfectos.

No prendas imperfectas/total prendas fabricadas.

No de ordenes de producción entregadas en la fecha acordada/Total Ordenes de producción.

Cantidad entregada/ cantidad solicitada.

La Caracterización del Proceso Gestión Despacho

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera; almacenar y despachar las prendas de vestir de acuerdo con las especificaciones establecidas, garantizando la preservación del producto, luego se definieron los resultados del proceso que son; Factura de venta revisada, Despacho y factura , seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para las transformación de las actividades y generación de resultados son; Pedido del cliente, Factura de venta, se identificaron que documentos se utilizan para cumplir

con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto, “# De despachos entregados oportunamente/ total de pedidos tomados, # De quejas por malos despachos/ total despachos, cantidad de prendas devueltas/ cantidad de prendas despachadas”

La Caracterización del Proceso Gestión Compras

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales:

Adquirir y suministrar productos y servicios que cumplan con las especificaciones establecidas de manera oportuna y a precios competitivos

Luego se definieron los resultados del proceso tales como:

Productos y servicios que cumplan con las especificaciones establecidas, de manera oportuna.

Seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para la transformación de las actividades y generación de resultados son:

Ficha técnica de insumo.

Requisición de Compra para materia prima e insumos.

Necesidad de la contratación del servicio.

Se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto:

Cumplimiento de proveedores.

Cantidad de mercancía recibida a satisfacción/ cantidad de mercancía recibida.

Cumplimiento ppto de compras.

La Caracterización del Proceso Gestión Humana

Se definió el objetivo del proceso, teniendo en cuenta que es algo pretendido, alcanzable, retador y las directrices organizacionales (Precios competitivos y entrega oportuna), quedando de la siguiente manera; Seleccionar y contratar personal competente. Brindar capacitación para satisfacer las necesidades de competencia del persona, luego se definieron los resultados del proceso son; Personal seleccionado y contratado, Personal capacitado, seguidamente se definieron las actividades de transformación teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el responsable de cada actividad, luego las entradas que se requieren para las transformación de las actividades y generación de resultados son; Requerimiento del personal a contratar, Necesidades de capacitación, se identificaron que documentos se utilizan para cumplir con el objetivo propuesto, se identificaron que requisitos de la norma le aplican directamente al proceso para planificar y hacer seguimiento al cumplimiento, finalmente se definieron indicadores de gestión garantizando que miden la capacidad del proceso para dar cumplimiento al objetivo propuesto, “Eficiencia del personal,”

El practicante documentó una a una las caracterizaciones de todos los procesos identificados en el mapa de procesos utilizando un formato definido por La organización, mediante entrevistas con los líderes de cada proceso, posteriormente estas caracterizaciones fueron revisadas y ajustadas varias veces, luego de ser aprobadas se divulgaron al personal para su respectiva implementación. (Ver anexos del A al H)

10. INDICADORES DE GESTIÓN

En el contexto de ISO 9001, los indicadores de gestión tiene la forma y utiliza las herramientas que la norma establece para mejorar continuamente la capacidad de la empresa para satisfacer los requisitos del cliente: Política, Objetivos, acciones, análisis de datos, revisión, y vuelta a empezar.

La propuesta de mejora continua en ISO 9001 no se diferencia mucho de otras propuestas, sigue el mismo método que los planes estratégicos para ganar más dinero, aumentar cuota de mercado, etc.

Si quisieras reunir todos los elementos de los indicadores de gestión en un único documento:

- Hacer referencia al establecimiento de la Política como primer paso, del cual se deducen unos objetivos a conseguir.
- Especificar el sistema de información montado para conocer el estado del sistema: estructura de indicadores y otras vías para obtener información objetiva de lo que está pasando.
- Documentar cómo se despliegan los objetivos a través de la organización (niveles y funciones en los cuales se establecen).
- Hablar del plan de reuniones entre los principales responsables para revisar regularmente los resultados

Con esto finalizado se verifican los recursos necesarios y los responsables.

Con la dirección del consultor, el practicante y los directores de cada proceso en uno de los comités de calidad, establecieron una matriz en Excel que integra las directrices organizacionales, los objetivos de calidad, las estrategias y los indicadores de gestión definidos con sus respectivas formulas, metas, periodicidad de medición y fecha de cumplimiento. Esta matriz tiene como finalidad servir de carta de navegación para el éxito del sistema de gestión de la calidad.

El practicante se reunió con cada departamento (producción, comercial, gerencial) en este orden y de acuerdo a las indicaciones del consultor de calidad contratado por la microempresa, se documentaron las actividades para desarrollar las estrategias que nos llevan a cabo los objetivos, a su vez se formularon los indicadores y se asignaron los responsables teniendo en cuenta la periodicidad del objetivo, una vez teniendo toda la información por departamento el practicante se reúne con el consultor y el comité de calidad donde se aprueban y corrigen los datos adjuntos dando como finalidad la estructura del siguiente cuadro:

INDICADORES DE GESTIÓN

DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META	PERIODICIDAD	FECHA CUMPLIMIE
Diseño, Calidad, Oportunidad y Precio	Fabricar prendas de vestir competitivas basadas en el diseño, calidad, oportunidad y precio.	Cumplir con las fechas pactadas con los clientes	PRODUCCION Y DESPACHO	Cumplimiento entrega	No despachos entregados oportunamente/ Total despachos	80%	Mensual	31-dic-10
		Diseñar productos que satisfagan las necesidades de los clientes	DISEÑO.	DISEÑOS APROVADOS	No diseños eficaces/ total diseños	70%	TRIMESTRAL	31-dic-10
		Fortalecer la selección y evaluación de los talleres externos e insumos	DISEÑO, PRODUCCION Y GERENCIA	PROVEEDORES CALIFICADOS	#D PROV CALIFICADOS/TOTAL DE PROVEEDORES	80%	TREIMESTRAL	31-dic-10
		Fortalecer los controles de calidad del producto	P.N Y EMPAQUE	Producto no conforme	No de no conformes/ total unidades fabricadas		Mensual	31-dic-10
		Disminuir el desperdicio	P.N Y DISEÑO	Desperdicio	Porcentaje de desperdicio	2%	TRIMESTRAL	31-dic-10
DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META	PERIODICIDAD	FECHA CUMPLIMIE
Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Conocer grado de satisfacción clientes	COMERCIAL Y GERENCIA	Cientes satisfechos	Resultado encuesta	90%	Anual	31-dic-10
		Diseñar e implementar programas de promociones, premios y publicidad	COMERCIAL Y GERENCIA	Cumplimiento presupuesto ventas	Und Ventas Realizadas/Und ventas programadas	100%	TRIMESTRAL	DIC
		Dar respaldo a los vendedores por Ofrecer las prendas acompañados de modelos	COMERCIAL	Cumplimiento presupuesto ventas	Und Ventas Realizadas/Und ventas programadas	100%	TRIMESTRAL	DIC
		Fortalecer los canales de comunicación con los clientes finales	GERENCIA	SATISFACCION DEL CLIENTE FINAL	Resultado encuesta	90%	SEMESTRAL	JUNIO/DICIE MBRE
		Controlar y disminuir las quejas y reclamos de los clientes.	SECRETARI Y GERENCIA	Quejas y reclamos	No. de quejas y reclamos		Mensual	DIC
Personal competente	Contar con un talento humano calificado y comprometido	Diseñar e implementar un programa de capacitación acorde con las necesidades de la Empresa y competencia del personal.	GERENCIA Y MAURICIO	Cumplimiento plan formación	No. Capacitaciones realizadas/ No. capacitaciones programadas	100%	Trimestral	DIC
				Eficacia de la capacitación	No. Capacitaciones eficaces/No. capacitaciones realizadas	80		DIC
		Conocer el clima organizacional	TODO EL PERSONAL	Evaluación del clima organizacional	Clima organizacional evaluado			DIC
		Evaluar el desempeño del personal	YOLANDA	Competencia del personal	Empleados competentes/ total empleados	85%	Anual	DIC
DIRECTRICES DE LA POLITICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	NOMBRE INDICADOR	FORMULA INDICADOR	META	PERIODICIDAD	FECHA CUMPLIMI
	Aumentar la participación del mercado	Posicionar el jean de dama	GERENCIA	Incremento de ventas		43%	SEMESTRAL	DIC
		Abrir nuevos mercados en cucuta, costa y medellin	COMERCIAL Y GERENCIA	ventas				DIC
		Posicionamiento de la marca	GERENCIA	encuesta	RESULTADO DE LA ENCUESTA			DIC
	Mejorar la rentabilidad de la empresa	Incrementar las ventas	COMERCIAL Y GERENCIA	Crecimiento comercial	(Ventas Año actual/ Ventas año anterior)-1 X 100	25%	TRIMESTRAL	31-dic-10
		Disminuir costo de producción	GERENCIA	Costo de producción	Costo de venta mes / Total ventas mes	5%	Mensual	31-dic-06

11. ESTRUCTURACION DEL PLAN DE MERCADEO

Según la “Conference Board”, un plan de mercadeo es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar esas metas, en un período de doce meses.¹⁸

¿Qué hace el plan de Marketing?

- ✓ Analiza la situación del mercado y el producto
- ✓ Analiza las oportunidades y amenazas a los cuales se enfrenta el negocio.
- ✓ Establece objetivos futuros específicos y realistas del negocio.
- ✓ Define la estrategia de mercadeo
- ✓ Define tácticas de mercadeo para implementar la estrategia.
- ✓ Programa de acción.
- ✓ Especifica responsabilidades individuales para la ejecución de los programas.
- ✓ Crea agendas y controles para la ejecución de programas.

ETAPAS DEL PLAN DE MERCADEO

El plan de marketing comprende 3 etapas, análisis, diagnóstico y definiciones.

En el análisis se realiza una revisión profunda de los aspectos relevantes del micro y macroentorno que afecta a la organización en general y a sus productos en particular.

El diagnóstico se basa en el análisis que permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con lo cual se construye una matriz de opciones estratégicas.

Las definiciones se inician con los objetivos, de los cuales dependen las estrategias, tácticas y planes de acción, lo cual es consolidado en un cronograma de actividades.

Como un complemento a las definiciones se establece un sistema de control y evaluación encargado por el gerente de mercadeo que permita hacer los ajustes necesarios al plan cuando las circunstancias lo exijan.

Una vez implementada la herramienta de gestión de calidad en la microempresa MIO JEANS y lograr un cambio cultural positivo reflejado en la buena comunicación entre los departamentos, disminución de desperdicios de materia

¹⁸ Hiebing, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

prima, cumplimientos en tiempos de entrega, orden en los despachos, dando como resultado clientes satisfechos, reducción de quejas y reclamos, se decidió implementar estrategias buscando una expansión del mercado, para dar cumplimiento a los objetivos de calidad.

En el presente plan de mercadeo se puede apreciar el análisis de la situación del mercado y situación del producto, luego se da a conocer nuestra situación competitiva, viendo así la FODA de la empresa entre sus fortalezas, debilidades y amenazas, plantearemos estrategias para alcanzar nuestras metas y objetivos a corto plazo, por ello se establece un plan de acción diseñado para poner en ejecución las estrategias de incrementar el volumen de ventas y fidelizar a consumidores.

11.1 INVESTIGACION DEL MERCADO

SITUACION DEL MERCADO

La industria textil y de confección es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica colombiana.

En los últimos años la industria textil ha enfrentado dificultades debido a la competencia del contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el dumping, que han desplazado al productor en el mercado nacional. La industria de la confección ha sido afectada, entre otras cosas, por las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada y contrabando (en muchos casos relacionados con el lavado de dólares), y especialmente por las piraterías de muchas marcas.

Estos factores le han restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas del sector.

Por otra parte, la actual situación de necesidad económica está afectando mucho al sector, la tasa de cambio revaluada sigue dificultando las exportaciones e imposibilitando muchos negocios e inversiones en maquinaria. Y si el gobierno no toma medidas urgentes y efectivas contra el contrabando, habrá pocas empresas que puedan sobrevivir, con excepción de las más competitivas.¹⁹

De acuerdo a las cifras presentadas por el DANE en su Muestra Mensual Manufacturera (MMM), durante los primeros seis meses del año 2009, la producción manufacturera disminuyó 8,4%, frente al reportado en el mismo período de 2008 (0,4%). Este resultado estuvo principalmente explicado por la contracción de la producción de la industria manufacturera, donde el sector

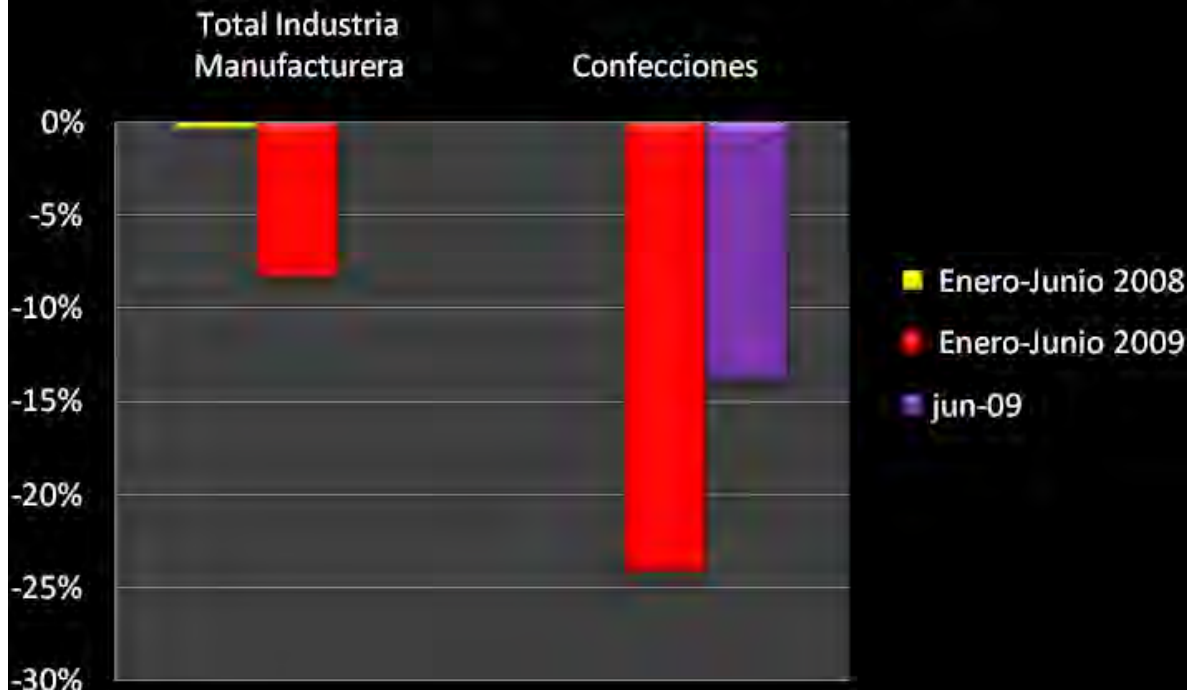
¹⁹ MARTÍNEZ, Andrés, Análisis Económico de la Cámara de Comercio de Cali. Micros y Pymes en Colombia. 2009

confecciones se contrajo en un -24,2%, periodo en el cual se presentó el mayor desplome en la producción del sector y solo en el mes de Junio de 2009 el decrecimiento del sector fue de un -13,9%. Al igual que la producción, los niveles de ventas del sector confecciones presentaron decrecimientos, registrando en Junio de 2009 un decrecimiento del -20,4%.

Para el cierre de 2009 la reducción en la producción confecciones fue del -18,7%.²⁰

²⁰ DANE , Muestra Mensual Manufacturera (MMM),2009,

Producción Manufacturera Enero-Junio 2008/ Enero -Junio 2009



Fuente: DANE- MMM Junio 2009 Grafico:

Como consecuencia de la grave crisis económica en los últimos cinco años que han afectado la economía nacional, cuyo efecto ha desembocado una disminución en la producción y cierre de fabricas y negocios, generando, además, un alto índice de desempleo provocando la caída en los salarios y una baja en los ingresos y un aumento considerable en la delincuencia en todo el país.

A este entorno macroeconómico negativo no resulta ser ajena la situación de la microempresa **MIO JEANS** quien en el último año ha experimentado una disminución en sus niveles de producción y venta.

DISTRIBUCIÓN DE LOS SECTORES DE CONFECCIÓN Y TEXTIL EN COLOMBIA

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que muestra grandes fortalezas en el sector de textil y confección y en especial en la moda. Es una

referencia para los países Latinoamericanos en el diseño y desarrollo de productos con alto valor agregado. Este sector contribuye al 9% del PIB en Colombia, 24% en empleo en manufactura y 7% de las exportaciones totales. La industria textil y de confecciones están divididas de la siguiente formas en Colombia.²¹



DISTRIBUCIÓN DE LOS SECTORES DE CONFECCIÓN Y TEXTIL EN COLOMBIA

Como pudimos ver estos dos sectores está concentrado en Antioquia y Bogotá con una participación del 44% y 38% respectivamente entre los dos. Este sector puede ser aun más detallado si vemos la producción por eslabones en Colombia. La ropa de algodón en tejidos planos muestra la mayor participación en la producción en fábrica, en este eslabón está incluido el jean.

Del total, el 28% corresponde a ropa de algodón en tejidos planos más de un cuarto de la producción y muestra un crecimiento anual.

En definitiva, el desafío para la industria de la confección en Colombia es continuar con su liderazgo en diseño de productos con alto valor agregado para poder suplir las necesidades de los mercados locales como extranjeros y dar pie al diseño de nuevos productos y estrategias en el sector de confección y textil.

ANALISIS TECNOLÓGICO

El sector ha tenido unos avances tecnológicos que le han ayudado a la eficiencia y a reducir costos en la producción. Entonces se aprovecharán los cambios para que facilite el acceso a las materias primas de una forma más rápida y con mayor calidad.

²¹ DANE, Muestra Mensual Manufacturera (MMM),2009,

Dado las características del producto y su producción artesanal es muy difícil implementar estos avances en la producción de los jeans. Lo que sí se puede aprovechar es la historia del jean y el uso para asegurar la continuación de producción y el bajo cambio en su forma.

ANALISIS SOCIO-CULTURAL

La población Colombiana tiene un alto uso del producto jeans, tanto como que en la mayoría de las organizaciones y colegios, los viernes los han declarado como jean day, donde se espera y se permite que las personas usen la prenda de vestir jean de forma cómoda y sin llevarse sanciones. Para la microempresa MIO JEANS este hábito cultural es favorable en sus ventas y promoción, ya que son estables en el tiempo.

Con la encuestas se detecto que la compra de jeans por parte de la población se hace en la época navideña y principio de año. Pero la compra de ropa para la mayoría de personas está atada a celebraciones como son los cumpleaños, día del padre y madre y grados.

ANALISIS POLITICO-LEGAL

La creación de empresa es una decisión bienvenida por el gobierno Colombiano, y mas allá por la alcaldía mayor de Cali y la Cámara de Comercio de Cali. Existen programas especiales para apoyar esta iniciativa y ayudar a sostenerse en el mercado. Cali Emprende es el nombre de unos de los programas más populares que ayudan a los emprendedores a estructurar y organizar el negocio. Ellos tienen actividades que le ayudan desde crear un plan de negocio hasta buscar la forma de financiar el proyecto.

Una condición favorable para la empresa que viene adelantando el gobierno colombiano con el gobierno de estados unidos es el Tratado de Libre Comercio TLC. Este acuerdo bilateral busca ampliar el mercado de bienes y servicios y le trae beneficios a Colombia en la rebaja de aranceles. Uno de los factores claves de este tratado es el acceso sin aranceles para casi el 100% de la oferta industrial exportable, que significa mantener el empleo del sector y crear nuevas plazas.²²

SITUACIÓN DEL PRODUCTO

El mundo de la moda se está dirigiendo hacia lo informal, donde el jeans se ha vuelto una prenda de vestir casual, aceptada y usada en todos los niveles

²² Cámara de Comercio de Cali (Marzo 2007). *Impacto del TLC , La cadena de textiles y confecciones.*

económicos. Este factor es la base fundamental de este plan de negocio, donde se encontró un nicho potencial dentro del mercado colombiano.

Más allá cuando compran un producto o servicio, se está buscando la forma de diferenciarse del resto de las personas. Casi que la moda se ha dado la vuelta a los diseños artesanales, donde cada cosa es diferente, desde su forma, tamaño o color. Uno de esos productos que satisfacen la necesidad de protección ha evolucionado desde el famoso taparrabos usado por nuestros antecesores (tribus indígenas) hasta el cómodo y duradero jeans inventado para los trabajadores de las minas de oro de California.

La participación del sector en la economía nacional, el jeans es realmente pobre, con el 1.5%, la fabricación de prendas de vestir excepto calzado, es la cuarta actividad de la industria manufacturera en cuanto a crecimiento de volumen de ventas.²³ Cuenta con las ventajas relacionadas al desarrollo de una importante experiencia empresarial y laboral, se puede señalar que el sector de confecciones es uno de los segmentos más importantes de la pequeña industria regional, este sector viene a satisfacer una de las necesidades básicas de la población como es la vestimenta.

Las confecciones en prendas de vestir (Jeans) ha enfrentado una de las peores crisis en los últimos cinco años, MIO JEANS hoy tiene la oportunidad de asegurar la posición del sector textil en el mercado local, para lograr dicho posicionamiento debe generar habilidades que le permitan superar los factores que amenazan al sector, las cuales le permitan desarrollar y comercializar su producto y servicio de valor agregado, para lo cual es necesario capacitar el personal de la microempresa lograr su capacidad de identificar tendencias de mercado, desarrollar colecciones, crear y posicionar marcas.

Generar innovaciones de procesos y productos siempre y cuando su implementación sea viable en materia comercial y de producción.

Desarrollar habilidades que permitan lograr reconocimiento en oportunidad de entrega, a través de personal capacitado en el manejo de equipos de manera eficiente y confiable, adquisición de tecnología avanzada y esfuerzos en investigación, pensando siempre en la mejora de los procesos.

Y habilidades para producir con costos y calidad adecuada, lo que llevaría a la reducción de la informalidad y el contrabando en el mercado local.

²³MARTÍNEZ, Andrés, Análisis Económico de la Cámara de Comercio de Cali. Micros y Pymes en Colombia. 2009

De esta manera lograr la sostenibilidad en el sector y ser mayor competitivo como resultado aumentar su participación en el mercado.

SITUACIÓN COMPETITIVA

La competencia en el sector de confecciones y jeans se encuentra fragmentada en miles de microempresas familiares y unas pocas empresas de mediano a gran tamaño que son bien administradas con tecnología, capacidad y calidad, siendo estas últimas las que lideran el mercado.

Actualmente en el mercado existen aproximadamente veinte empresas reconocidas en este sector de confecciones de pantalones Jeans; de las cuales consideramos a las siguientes como competencia directa de Mío Jeans:

- CHEVIOTTO: ubicada en la ciudad de Cali, Centro Comercial Vizcaya Carrera 7 numero 13-127.
- SJ: ubicada en la ciudad de Medellín, Centro Comercial Metro Hueco Carrera 53 numero 46-31 piso 10.

Las cuales se especializan en la fabricación y comercialización de pantalones jeans obteniendo una ventaja competitiva basada en la alta calidad del producto y sus diseños actuales e innovadores.

Aunque el jeans es en realidad único, existen variedades que van a la mano con la moda del momento, casi todas las marcas competidoras diseñan su línea según la moda, algunos se concentran mucho en algún estilo específico y pierden participación en el mercado en general. Para la empresa MIO JEANS son muy importantes las falencias de la competencia de estas falencias está diseñada la estrategia de promoción y venta.

ANALISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

Los objetivos que deben cumplir los canales de distribución se relacionan con la cobertura del mercado, (masiva, selectiva o exclusiva), su penetración y los servicios que facilitan el acceso al producto por parte del consumidor. Estos pueden ser directos y/o indirectos

En los canales Directos se vincula la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel, Las ventajas que tiene este canal es que se tiene un mayor control, donde hay la posibilidad de detectar los cambios del mercado inmediatamente y realizar actividades de promoción directa. Por el contrario las desventajas que presenta es mayor inversión, en activos fijos (equipos e instalaciones).

En los canales indirectos según los niveles entre la empresa y el consumidor pueden ser cortos (venta minorista) o largos (ventas mayoristas, distribuidores y representantes).

La microempresa MIO JEANS maneja canales de distribución indirectos tanto cortos como largos a través de vendedores externos que son los encargados de distribuir el producto a nivel nacional, y desarrolla actividades de ventas tanto a minoristas como a mayoristas en un local ubicado en el centro de la ciudad de Cali en la carrera 7 numero 13-770 centro comercial El Tesoro local 703.

Las ventajas que representa al manejar este canal es la amplia cobertura de la plaza y menor inversión en activos, las desventaja que presenta es una menor actividad de promoción al cliente final y menor control de las ventas al consumidor final.

Como opción de un nuevo canal MIO JEANS presenta el INTERNET: El comercio electrónico es una manera de llegar al consumidor que muchas empresas de diversos sectores están explorando. En la actualidad, MIO JEANS dispone de una página web (www.miojeans.com.co) en la que se informa de la empresa y de sus productos, pero no ha desarrollado ninguna estrategia conducida a convertir a Internet en un nuevo canal. Todo indica, sin embargo, que puede convertirse en otra manera de llegar al consumidor, en un nuevo canal. Cada vez más personas tienen acceso a la red y realizan compras y transacciones comerciales en la misma.

ANALISIS DOFA

Para comprender la situación de la empresa consideramos de vital importancia analizar sus debilidades y oportunidades al igual que detectar las fortalezas y amenazas, apoyándonos en los lineamientos suministrados por el gerente de mercadeo y ventas.

- DEBILIDADES

Bajo poder de negociación con los clientes: al poseer como clientes almacenes que se dedican a la venta minorista de jeans, la empresa no representa un proveedor significativo, debido a la cantidad de opciones de diseños y precios de jeans que existen actualmente en el mercado.

- Volumen medio y escasa Tecnología: debido al volumen medio con que trabajan no pueden incorporar tecnología avanzada ya que esta requiere de importantes erogaciones de capital y economía de escala.

- Ciclo comercial: es descale financiero producto de los plazos de cobros y pagos sumados a la acumulación de stock.
- Desarrollo Organizacional: alta dependencia gerencial con tendencia a la descentralización de los distintos departamentos.

➤ OPORTUNIDADES

- Depuración del Mercado: Posibilidad de incrementar la participación del mercado por la salida de competidores.
- Venta Minorista: incorporación de un nuevo canal de comercialización.
- Desarrollo Regional: posibilidad de obtener alianzas con otras empresas representativas en el mercado.

➤ FORTALEZAS

- Experiencia en el manejo del negocio: esta dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado.
- Posibilidad de acceso al circuito financiero: se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo.
- Proveedores: poseen un alto nivel de negociación con los mismos.
- Diseños exclusivos: este es uno de los factores claves del negocio, el cual le permite poseer una ventaja competitiva y así diferenciarse en el mercado.
- Estilo proactivo gerencial: la gerencia persigue una actualización continua de sus diseños y desarrollo profesional, no conformándose con la simple adaptación a los cambios.

➤ AMENAZAS

- Cambio de tendencia de la moda: los caprichosos cambios de la moda pueden hacer peligrar la producción de un periodo debido al constante cambio de la moda y a la aparición de nuevos diseños.
- Guerra de precios: mantener el margen de precios frente a la competencia pues este puede llegar a crear una desigualdad en el momento de la venta.

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	<p>experiencia en el manejo del negocio acceso al circuito financiero alto nivel negociacion con proveedores diseños exclusivos estilo proactivo gerencial</p>	<p>bajo poder de negociacion con los clientes volumen medio y escasa tecnologia dependencia gerencial</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>depuracion del mercado</p> <p>venta minorista</p> <p>desarrollo regional</p>	<p>Utilar la experiencia en el manejo del negocio, el alto nivel de negociacion con proveedores, el estilo proactivo gerencial, el acceso al circuito financiero para aprovechar la oportunidad de depurar el mercado y el desarrollo regional con los diseños exclusivos dandolos a conocer en campañas publicitarias que aborden el mercado objetivo</p>	<p>superar las debilidades arriba mencionadas aprovechando las oportunidades dadas a traves del incremento de la venta a minoristas inducido a traves de campañas publicitarias orientadas al desarrollo regional</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>cambios de tendencia en la moda</p> <p>guerra de precios</p>	<p>Prevenir que los cambios de tendencia en la moda y la guerra de precios a travez de la experiencia en el manejo del negocio, el alto nivel de negociacion con proveedores y demas fortalezas efectuando campañas de publicidad ofertando precios bajos y de calidad con campañas publicitarias que conlleven incremento en las ventas</p>	<p>la mejor estrategia para reducir al minimo las debilidades y evitar amenazas es implementar el Sistema de Gestion de Calidad, que permita organizar mejor la empresa, liberar la dependencia del gerente y trazar objetivos estrategicos que permitan estar siempre a la vanguardia</p>

11.2 PLAN DE MARKETING

Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas, y haber hecho análisis sobre los factores externos que pueden afectar el negocio, estamos en la posición de establecer objetivos de mercadeo.

Un objetivo es lo que desearemos alcanzar. El objetivo de mercadeo se preocupa del balance entre los productos y sus mercados. Relaciona cuales productos deben ser vendidos en cuáles mercados. Esto significa alcanzar los objetivos utilizando precios, promociones y distribución como estrategia de mercadeo

La microempresa MIO JEANS tienen este año como objetivo de marketing:

OBJETIVOS DE MARKETING	Alcanzar unos ingresos por ventas lo que representa un incremento del 9% con relación al último año.
	Incrementar el nivel de notoriedad de la marca el 15% en el periodo planificado creando recordación de la marca a los consumidores finales.
	Aumentar su participación en el mercado un 5% con relación al año anterior.

MIO JEANS una vez trabajando sobre el cumplimiento de sus objetivos busca proteger su participación del mercado reinvertiendo las ganancias en el mejoramiento del producto, mejor distribución, más promoción y eficiencias en la producción.

ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado son las acciones que se llevan a cabo para lograr cumplir con los objetivos propuestos en la compañía. La microempresa MIO JEANS desarrolla los siguientes factores:

Estrategias de Mercado	-Patrocinacinar Eventos
	-Alianzas Comerciales
	-Valor agregado al Cliente

MIO JEANS tiene como una de sus estrategias patrocinar eventos dirigidos a su target como: Chica Cola, Ultra Lago, conciertos (parque de la caña, rumbodromo, verbenas barrios populares). Los cual le permitan llamar la atención del público resaltando la marca creando un posicionamiento de la misma, mostrando sus colecciones y diseños de vanguardia a través de desfiles en los eventos mencionados anteriormente.

Como segunda estrategia se realiza alianzas comerciales con empresas de gran trayectoria que le den notoriedad a la marca, en este caso tenemos a cine Colombia, actualmente se está realizando un convenio en el cual se está preparando un cortometraje de la marca para ser presentado al comienzo de cada función de cine en todas las salas por un determinado periodo.

La última estrategia de mercado es brindar un valor agregado a los clientes potenciales, de acuerdo a un presupuesto y un estudio, se seleccionó un listado de clientes entre nuevos y antiguos y se decoro sus puntos de venta con diseños de la marca (fachadas, parasoles, afiches, letreros, material POP en vestieres), y en fechas especiales como el mes de la madre, padre, amor y amistad se realiza eventos que impulsen la venta, como rifas y sorteos.

PROGRAMA DE ACCIONES: Una vez que ha seleccionado las estrategias y táctica para alcanzar sus objetivos de mercadeo, necesita construir el plan de acción o programa que le permitirá dar claras instrucciones a su equipo.

Objetivo	Estrategia	Acción	Responsable	Inicio	Finalización	Costo
Incrementar las ventas 9%	Valor agregado al Cliente	Rifa (madres)	Yolanda Giraldo	01-03-10	19-05-10	\$ 2.300.000
		Fachadas		01-02-10	30-11-10	\$ 8.000.000
		Parasoles		"	"	
		Letreros		"	"	
		Material POP		"	"	
Incrementar reconocimiento marca 15%	Alianzas Comerciales	Cine Colombia (cortometraje)	Nicolás Jaramillo	06-12-10	Una vez aprobado 6 meses	\$ 7.500.000
Incrementar participación mercado 5%	Patrocinar Eventos	Chica cola	Nicolás Jaramillo	01-07-10	25-09-10	\$ 3.000.000
		Ultra lago	Estiven Ruiz	13-08-10	16-08-10	\$ 1.000.000
		conciertos (verbenas)	Estiven Ruiz	01-03-10	29-12-10	\$ 4.000.000

En el plan de acciones muestra como la microempresa MIO JEANS incentiva la compra de la marca aumentando su participación en el mercado a través de eventos publicitarios dirigidos a su target de la siguiente manera:

- ✚ **Mes de Febrero:** como una estrategia de valor agregado al cliente la microempresa MIO JEANS realiza un estudio en una reunión dirigida por el gerente, el practicante y los asesores comerciales en el cual se seleccionan posibles clientes potenciales teniendo en cuenta la capacidad de compra y rotación del producto. Se lleva a cabo la decoración de sus puntos de ventas con diseños de la marca en fachadas, vestieres, puntos de pago entre otros, obteniendo como resultado clientes satisfechos de ver sus almacenes bien decorados.





- ✚ **Mes de Marzo:** a partir de la fecha la microempresa MIO JEANS programa su nueva colección para el mes de las madres, donde impulsa la venta a través de una rifa de un viaje a San Andrés con todo pago para dos personas, se brindara publicidad a los almacenes que manejan la marca, la boleta del sorteo es la etiqueta de los jeans que lleva la nueva colección.



Conjuntamente a partir de este mes se comienzan a patrocinar eventos dirigidos al target como conciertos en el parque de la caña entre otros (rumbodromo, verbenas populares) en los cuales se donaron camisetas con el logo de la marca a empleados involucrados en el evento (meseros, auxiliares, equipo de seguridad) y se manejo material de publicidad como dumi y flyers.

- ✚ **Mes de Julio:** la microempresa MIO JEANS hace parte en este mes, de uno de los eventos más reconocidos en el mercado dirigido, la Chica Cola 2010 que consta de 6 desfiles realizados en diferentes discotecas de la ciudad, y 4 en centros comerciales donde las participantes en varias de sus pasarelas modelan los jeans y tops estampados con la marca, como música de fondo se escucha un jingle de la marca en reggaetón, se manejan medios publicitarios



- ✚ **Mes de Agosto:** en este mes se realiza un evento en el lago calima con gran trayectoria a nivel nacional (Black White) en el que asisten más de 2.000 personas de todo el país. MIO JEANS forma parte de los patrocinadores, al igual que en los eventos anteriores se maneja publicidad destacando la marca y posicionamiento de la misma.
- ✚ **Mes de Septiembre:** a partir de la fecha MIO JEANS explora nuevos medios como es el internet, en compañía de un auxiliar técnico se abrió la pagina en facebook en la cual se da a conocer los eventos que participa la marca, al igual se muestran las ultimas colecciones y se interactúa con navegadores interesados.

- ✚ **Mes de Diciembre:** la microempresa MIO JEANS como una estrategia para ser reconocida en el mercado realizo un convenio con las salas de cine Colombia en el cual se está preparando actualmente un cortometraje de la marca para ser presentado al comienzo de cada función de cine en todas las salas por un determinado periodo.

12. CONCLUSIONES

Se implementó una herramienta de gestión con enfoque de gestión de calidad, teniendo como referencia la Norma Internacional ISO 9001 versión 2008.

De otro lado, se definió el plan estratégico de calidad, de acuerdo con las tendencias del mercado, se documentó y divulgó a todo el personal de la organización para concientizarlos de la importancia de sus actividades para el logro de los propósitos organizacionales.

Seguidamente se identificaron y documentaron los procesos requeridos por la organización para el diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir inferiores.

También se definieron y documentaron las metas a corto, mediano y largo plazo, como también indicadores de gestión para hacer seguimiento sistemático al grado de cumplimiento de las mismas.

Finalmente, se definió y estructuró un plan de mercadeo enfocado en cautivar nuevos clientes, para aumentar la participación en el mercado y mantener los actuales.

Como consecuencia del proceso de implementación de esta herramienta de gestión se mejoró la comunicación entre la alta dirección y el personal de los procesos y se asignaron los recursos necesarios para mejorar los canales de comunicación interno y externo.

13. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado el presente proyecto, se propone a la organización Mío Jeans, las siguientes recomendaciones, así:

Continuar con las charlas de sensibilización a todo el personal sobre la importancia de cumplir con los procedimientos establecidos y las metas definidas en cada proceso para el logro de los objetivos de calidad.

Capacitar al personal para mejorar su competencia en el desarrollo de sus actividades diarias, mejorando la calidad del producto y la satisfacción de los clientes

Diseñar mecanismos de motivación para que el personal mejore su productividad laboral y compromiso con la organización.

Continuar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad para lograr la certificación NTC-ISO 9001:2008.

Continuar fortaleciendo la cultura en el seguimiento y la medición en los procesos para el logro de los objetivos propuestos.

Fortalecer el empoderamiento en los líderes de los procesos para la toma de acciones correctivas y preventivas de manera oportuna y confiable.

Garantizar la disponibilidad de los recursos para el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO, Eduardo. Dirección estratégica. 2 ed. Ediciones Pirámide, Madrid, 2006
84p.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Folleto sobre principios de gestión de la
calidad. Febrero 14 de 2010.

DANE . Muestra Mensual Manufacturera (MMM),2009,

HIEBING, Roman Jr. y COOPER Scott W.; Como Preparar el Éxito Plan de
Mercadeo, McGraw Hill, México. 1998.

ICONTEC ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad – Requisitos

ICONTEC ISO 9000:2005, Directrices para la documentación de sistemas de
gestión de la calidad

LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo: Cómo prepararlo y ponerlo en
marcha. 2ª ed.. Santafé de Bogotá: Norma, 1997.

LAMB, Charles W. y otros. Marketing. 4ª ed.. México: Thomson, 1998. p.23-120.

MARTÍNEZ, Andrés, Análisis Económico de la Cámara de Comercio de Cali.
Micros y Pymes en Colombia. 2009

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 3 ed. R. Editores Ltda, Bogotá 1999
19p.



ANEXO A. CARACTERIZACION CALIDAD

NOMBRE: Gestión Calidad
OBJETIVO: Planeación, ejecución y desarrollo a tiempo de las actividades asignadas al proceso de gestión de calidad, mostrando una mejora continuada.
ALCANCE: Grado de la eficiencia del sistema
RESPONSABLE: Coordinador de Calidad

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestion Gerencial	Mejoras, tendencias por auditorías.	P	Consultor de Gestion de Calidad	Plan Estrategico de Calidad	Gestion Gerencial
		Definición del programa de auditoría			
		Diagnostico y análisis de los resultados de auditorías por proceso.			
		Determinar edición y/o modificación en la documentación interna y externa.			
		Definición de metas de indicadores.			
	Solicitud de edición, modificación o anulación de documentos.	H		Seguimiento de acciones.	
		Implementación del programa de auditoría.			
		Evaluación de auditores.			
		Confrontar los cambios			
		Elaboración listados de control de documentos y registros.			
Todos los procesos	Seguimiento de acciones	V	Consultor de Gestion de Calidad	Caracterizaciones de procesos	Gestion Gerencial
		Distribución de documentos.			
		Seguimiento y revisión del programa de auditorías.			
		Identificación de oportunidades de mejora.			
		Verificar cierre de auditorías internas y externas.			
	Seguimiento indicadores	A		Que cumpla requisitos de control / elaboración documentos.	
		Cumplimiento de objetivos organizaciones.			
		Eficacia de las acciones y su beneficio económico			
		Mejora del programa de auditoría.			
		Aprobación de los cambios por los responsables			
	A	Disponibilidad de documentación			
	Reevaluación de indicadores.				
	Standardización de procesos por acciones y entrenamiento cuando es requerido.				
	Indicadores de Gestion				

DOCUMENTACION	INDICADORES	REQUISITOS	RECURSOS
Procedimientos de auditorías internas	Evaluación del servicio de auditoría	Cumplir el programa de au	
Listas de chequeo	Tiempo de ejecucion de acciones		
Procedimiento de control de documentos	% Habilidad de los auditores internos.	Tener auditores calificados	Equipo de oficina y comunicación.
Procedimientos de registros de calidad	Tiempo de respuesta a solicitud de actualización.	Mantener procedimientos a	
Procedimiensto de Acciones correctivas y			Auditores internos calificados
Manual de calidad	Informes mensuales de los indicadores		

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantía	Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente General
--	---



ANEXO B. CARACTERIZACION GERENCIAL

NOMBRE:	Gestión Gerencial
OBJETIVO:	Establecer y documentar con base en los requerimientos y necesidades del cliente, la planificación de la calidad que conduzca a la satisfacción del cliente. Lograr el compromiso para este objetivo de todos los niveles de la organización, incluyendo el suministro de recursos para el logro.
ALCANCE:	Directrices de Mejoramiento, Acciones a ejecutar satisfacción del cliente.
RESPONSABLE:	Gerente

PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos.	Estudio del mercado	P	Planear estrategias	Gerente	Partes interesadas satisfechas.	Todos los procesos
	Requerimiento del cliente		Planificación de la calidad			
	Requerimiento de los accionistas.	H	Planeación del presupuesto			
	Indíces macroeconómicos.		Análisis de los resultados del SGC			
			Administración de los recursos			
	Lineamientos macroeconómicos		Presentar proyectos de inversión			
	Parámetros para planificación administrativa y operativo.	V	Medición y análisis de resultados de los planes de acción y de mercado			
			Control presupuesto ventas y gastos.			
			Seguimiento de análisis, acciones y mejoras.			
	Infraestructura adecuada	A	Control presupuesto ventas y gastos			Cliente externo
Información de maquinaria y equipo e información de materiales.	Seguimiento de análisis, acciones y mejoras.					
			Reevaluación de indicadores y Ajustes Presupuesto			

DOCUMENTACION	INDICADORES	REQUISITOS	RECURSOS
Manual del sistema de gestión de calidad.	Cumplimiento de presupuesto de gastos totales.	Mejoramiento continuo	Infraestructura.
Planificación del sistema de calidad.		Formación interna	Equipos de oficina y comunicación.
Proc. acciones correct. preventivas y de mejoramiento.			
Proc. Comité de Calidad	Utilidades	Cumplimiento de presupuesto	Recursos humanos.
Estados financieros.			
Actas, Índice de gestión y Presupuesto			
Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ		Aprobado por: Nicolas Jaramillo	
Cargo: Estudiante de Pasantía		Cargo: Gerente General	



ANEXO C. CARACTERIZACION COMERCIAL

NOMBRE:	Gestión Comercial
OBJETIVO:	Comercializar prendas de vestir informales inferiores que satisfagan las necesidades de los clientes con precios competitivos y atendiendo sus solicitudes oportunamente.
ALCANCE:	Desde la planificación de ventas hasta la medición, análisis de los indicadores de gestión.
RESPONSABLE:	Gerente

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Clientes externos	Necesidades del cliente	P Elaborar el plan de ventas anual	Gerente	Orden de pedido	Gestion producción
		Programar las correrías	Gerente - Vendedores		
		Revisar la maleta de muestras	Vendedores		
	Solicitud Pedido	H Realizar correrías	Vendedores		Gestion despacho
		Tomar pedidos	Vendedores		
Diseño y desarrollo	Maleta de muestras	H Seguimiento a la rotación de mercancía despachada	Vendedores	Información de tendencias de moda	Diseño y desarrollo
		V Recepcionar y dar trámite a las quejas y reclamos de los clientes	Vendedores/ recepcionista		
		V Medir la satisfacción de los clientes	Vendedores/ recepcionista		
		A Medir y analizar indicadores de gestión	Auditora de Calidad		
		A Tomar acciones de mejora	Gerente		

DOCUMENTACION	INDICADORES	REQUISITOS	RECURSOS
Procedimiento de ventas	Cumplimiento de presupuesto de ventas	4.1-4.2-5.2-7.2-8.2.3-8.4-8.5	Papelería
Talonarios de pedidos	Crecimiento comercial		Computador
Talonarios de recibos provisionales de cajas	Nivel de satisfacción de los clientes		Impresora
Catalogos	No. quejas y reclamos		Telefono
	Cotizaciones efectivas		

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantía	Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente General
---	--



ANEXO D. CARACTERIZACION DISEÑO Y DESARROLLO

Nombre: Diseño y Desarrollo.
Objetivo: Diseñar y desarrollar prendas de vestir que superen las necesidades y expectativas de los clientes.
Alcance: Desde la investigación del mercado hasta la escala de los diferentes modelos aprobados
Responsable: Diseñadora

PROVEEDOR	ENTRADA		TRANSFORMACION	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestión Comercial	Información de tendencias de moda	P	Investigar las tendencias de la moda	Diseñadora creativa	Producto diseñado y escalado (Ficha técnica del producto - Muestra física - Plotter de corte y bordado)	Producción
			Elaborar la planificación del diseño	Diseñadora creativa		
		H	Determinar los elementos de entrada	Diseñadora creativa		
			Elaborar el diseño y desarrollo	Diseñadora creativa		
Clientes actuales y potenciales	Estructura de la colección	V	Realizar las revisiones en cada etapa del diseño	Diseñadora creativa	Maleta de muestras	Gestión Comercial
			Verificar los resultados del diseño con los elementos de entrada	Auxiliar 1		
	Necesidades del mercado	A	Elaborar ficha de costos	Auxiliar 2 y Diseñadora		
			Validar el diseño	auxiliar 2		
Controlar los cambios del diseño y desarrollo			Gerencia - Diseñadora			
Necesidades del mercado	A	Escalar las muestras aprobadas y elaborar la ficha tecnica	Auxiliar 2			
		Alistar la maleta de muestras	Auxiliar 1 y 2			
		Medir indicadores de gestión	Diseñadora creativa			
		A	Tomar acciones de mejora	Gerencia - Diseñadora	Ficha técnica de insumos	Gestión de Compras

DOCUMENTOS	INDICADORES DE GESTION	REQUISITOS	RECURSOS
Formato de salidas	% de diseño eficaces	4.1-4.2-7.3-8.2.3-8.4-8.5	software de diseño
Folletos			Paginas de moda en indigo Internet (fotos de las mejores vitrinas en el mundo)
Procedimiento de diseño y desarrollo			Impresora
Ficha tecnica, ficha de insumos			Computador
Ficha de desarrollo y plotter de bordados			Revistas de moda papeleria y accesorios

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantia	Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente
--	---



ANEXO E. CARACTERIZACION DE GESTION HUMANA

Nombre: Gestion Humana.
Objetivo: Seleccionar y contratar personal competente. Brindar capacitación para satisfacer las necesidades de competencia del personal
Alcance: Inici a desde la selección de personal y termina en la evaluación de desempeño
Responsable: Asistente Administrativa-Gestion Gerencia

PROVEEDOR	ENTRDA		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Requerimiento del personal a contratar	P	Determinar los perfiles y competencias de los cargos	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia	Personal seleccionado y contratado	Todos los procesos
			Analisis de los requerimientos de personal	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Reclutar y seleccionar hojas de vida	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Preseleccionar las hojas de vidas de los posibles cargos	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Realizar pruebas psicotecnicas y entrevistas	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Realizar evaluación de competencias al personal	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Identificar necesidades de competencia del personal	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
	Necesidades de capacitación	H	Seleccionar, contratar al mejor candidato y realizar las afiliaciones obligatorias	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia	Personal capacitado	
			Realizar inducción y/o entrenamiento del cargo	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Elaborar el plan de capacitación	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
		V	Ejecutar el plan de capacitación	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Verificar la eficacia de las capacitaciones dadas al personal	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
		A	Evaluar el desempeño del personal	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		
			Toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora	Asistente Administrativa-Gestion Gerencia		

DOCUMENTACION	INDICADORES DE GESTION	REQUISITOS ISO 9001	RECURSOS
Requerimiento del personal por escrito.	Eficiencia del personal	4.1-4.2-6.2-8.2.3-8.4-8.5	Computadores
Procedimiento de selección y contratación de personal			Programas (Contable, Diseño, Costos y de Inventarios.
Formato de prueba psicotecnica			
Formato de orden para valoracion Medica.			
Contrato de trabajo			
Formato de evaluacion del desempeño.			
Formato de memorandos			

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantia	Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente General
--	---



ANEXO F. CARACTERIZACION DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHO

Nombre: Almacenamiento y despacho.
Objetivo: almacenar y despachar las prendas de vestir de acuerdo con las especificaciones establecidas, garantizando la preservacion del producto, los tiempos de entrega y cantidades pactadas con el cliente.
Alcance: Recibir mercancia y despacharla
Responsable: Jefe de bodega

PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestión Comercial	Pedido del cliente.	P	Se ingresa la entrada en el sistema de inventarios	Jefe de bodega	Factura de venta revisada	Cliente externo
			Se almacena en estanterias adecuadamente	Auxiliar de Bodega		
			Separar la mercancia de acuerdo al pedido del cliente.	Jefe de bodega		
			Estar pendiente de las curvas de las referencias.	Jefe de bodega		
Gestion contable (facturacion)	Factura de venta	H	Empacar y verificar que el pedido vaya de acuerdo con lo facturado.	Jefe de bodega	Despacho y factura.	Transportadora.
			Cuando el despacho es en el mismo municipio, se entrega contado y se hace firmar la factura del cliente.	Auxiliar de Bodega		
			Despacho fuera del municipio (a nivel Nacional) La mercancia es empacada y rotulada. Se elabora Guia para la transportadora que corresponda.	Auxiliar de Bodega		
			Medir indicadores de gestion.	Jefe de bodega		
		V	recibir y verificar la devoluciones de los clientes.	Jefe de bodega		
		A	Tomar acciones	Jefe de bodega		

DOCUMENTACION	INDICADORES DE GESTION	REQUISITOS ISO 9001	RECURSOS
Rotulos, Formatos	# De despachos entregados oportunamente/ total de pedidos tomados. # De quejas por malos despachos/ total despachos. cantidad de prendas devueltas/ cantidad de prendas despachadas	4.1-4.2-7.5.5-8.2.3-8.4-8.5	Computador
Entrada de Mercancia, pedido al cliente			Programa de Inventarios.
Procedimiento despachos, Guias de despacho			Papeleria.
Despacho parcial al cliente			Empaques y suministros

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantia	Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente General
---	--



ANEXO G. CARACTERIZACION DE GESTION PRODUCCION

Nombre: Gestion produccion
Objetivo: Controlar la confeccion de prendas de vestir que cumplan con los estandares de calidad establecidos, con la cantidad y tiempos de entrega requeridos.
Alcance: El proceso de produccion se inicia desde la seccion de corte hasta el taller satelite de terminacion y empaque.
Responsable: Jefe de produccion

PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
			Elaborar programacion de produccion	Jefe de produccion	Prendas producidas con los estandares de calidad establecidos.	Almacenamiento y despacho
		P	Elaborar y entregar orden de produccion.	Jefe de produccion		
			Elaborar programacion de auditorias.	Jefe de produccion		
Diseño y desarrollo	Ficha tecnica, plantillas, hoja de insumos y muestra fisica.	H	Realizar control de calidad al proceso de corte.	Jefe de produccion		
			Realizar auditoria de control a los talleres satelites, de acuerdo con lo programado.	Jefe de produccion		
		V	Realizar mediciones, indicadores de gestion.	Jefe de produccion		
		A	Realizar analisis y tomar acciones para mejorar.	Jefe de produccion		

DOCUMENTACION	INDICADORES DE GESTION	REQUISITOS ISO 9001	RECURSOS
Formato de orden de servicio.	Cumplimiento de los tiempos estipulados.	4.1-4.2-7.1-7.5-8.2.3-8.2.4-8.3-8.4-8.5	Recurso humano
Formatos de Remisiones de M.p.	Disminucion de margenes de imperfectos.		Computadores
Ficha Tecnica	No prendas imperfectas/total prendas fabricadas		Programa de costos y Produccion.
Procedimiento de control de calidad	No de ordenes de producción entregadas en la fecha acordada/Total Ordenes de producción		Implementos de Oficina
Ordenes de servicio diligenciadas			Papeleria y Transporte.
Remisiones de entrega de Mercancia	Cantidad entregada/ cantidad solicitada		
Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ Cargo: Estudiante de Pasantia		Aprobado por: Nicolas Jaramillo Cargo: Gerente General	



ANEXO H. CARACTERIZACION DE GESTION COMPRAS

Nombre: Gestion Compras
Objetivo: Adquirir y suministrar productos y servicios que cumplan con las especificaciones establecidas de manera oportuna y a precios competitivos.
Alcance: desde la planificación de las compras hasta la entrega de materia prima e insumos.
Responsable: Jefe de produccion.

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Diseño y Desarrollo	ficha tecnica de insumos	P Realizar programación de compras Definir los criterios de selección y evaluación de proveedores Recepcionar las requisiciones Evaluación y selección de proveedores	Jefe de produccion	Productos y servicios que cumplan con las especificaciones establecidas, de manera oportuna.	Talleres satelites.
			Jefe de produccion		
			Auxiliar de compras		
			Jefe de produccion		
Gestion produccion	Requisicion de Compra para materia prima e insumos.	H Realizar compra de materia prima e insumos Contratar los diferentes servicios de produccion. Ingresa la compra en el sistema contables (CG01). Recepcionar e inspeccionar los productos y servicios comprados	Gerente-Auxiliar de compras.		
			Jefe de produccion		
			Auxiliar de compras		
Proveedor externo.	Necesidad de la contratacion del servicio.	V Realizar seguimiento al desempeño del proveedor Almacenar y entregar MP e insumos a los talleres satelites y procesos Realizar reevaluación de proveedores A Retroalimentar los resultados Medir indicadores de gestion. Analizar y tomar acciones para mejorar el desempeño de los proceso	Auxiliar de compras		Gestion producción
			Auxiliar de compras		
			Auxiliar de compras		
			Jefe de produccion		
			Jefe de produccion		

DOCUMENTACION	INDICADORES DE GESTION	REQUISITOS ISO 9001	RECURSOS
Formatos	Cumplimiento de proveedores.	4.1-4.2-7.4-8.3-8.2.3-8.4-8.5	Computador
Orden de servicio	Cantidad de mercancia recibida a satisfacion/ cantidad de mercancia recibida		Programa contable y de produccion
Requisiciones	Cumplimiento ppto de compras		Implementos de oficina.
Pedido del proveedor			Papelería.
Listado de proveedores		Recurso humano	
Cotizaciones.			

Elaborado por: LUZ ANDREA RAMIREZ
Cargo:Estudiante de Pasantia

Aprobado por: Nicolas Jaramillo
Cargo: Gerente General

