

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. La empresa

FOTOGRAFÍA N° 1 LA EMPRESA



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

1.1 Giro del negocio

AFAPIN CÍA. LTDA., tiene más de 40 años de experiencia en los servicios de tintorería y acabados textiles (procesos de teñido y mejora de las características de la telas mediante procesos físicos y químicos) en tejido de punto y plano, para los distribuidores mayoristas y los confeccionistas a nivel nacional.

**FOTOGRAFÍA N° 2
LA EMPRESA (VISTA EXTERIOR)**



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

Para poder cumplir con la demanda de los clientes la empresa cuenta con los siguientes equipos:

Para los servicios de Tintorería: cuenta con 16 máquinas, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

- 2 máquinas OVERS
- 5 máquinas JETS
- 2 máquinas JUMBOS
- 7 máquinas BARCA

Para los servicios de acabados textiles:

- 1 máquina VIRADORA
- 2 máquina SECADORA

- 1 máquina CALANDRA
- 1 máquina COMPACTADORA
- 1 máquina PERCHADORA
- 1 máquina RAMA

Con la maquinaria que cuenta la empresa debería encontrarse en posibilidades de tener una producción de 100.000 kilos mensuales, sin embargo la producción actual llega a un promedio de 50 - 60%.

**FOTOGRAFÍA Nº 3
MAQUINA OVER**



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

**FOTOGRAFÍA Nº 4
MAQUINA JET**



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

**FOTOGRAFÍA Nº 5
MAQUINA BARCA**



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

**FOTOGRAFÍA Nº 6
MAQUINAS CALANDRAS**



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.

1.2 Ubicación

IMAGEN Nº 1
UBICACIÓN DE AFAPIN CÍA. LTDA.



IMAGEN Nº 2
UBICACIÓN DE AFAPIN CÍA. LTDA.



Dirección

Km. 4 ½ Vía Amaguaña Sector
el Carmen, Calle F y G
(Segunda Transversal)

Teléfonos

(02) 2337-474 / (02) 2339-797

Teléfonos celulares

099498151

Fax

099498151

Mail

pintodavilatextil@hotmail.com

FUENTE: VISTA DE AFAPIN CÍA. LTDA. DESDE GOOGLE EARTH
ELABORADO: LA AUTORA

1.3 Breve síntesis histórica

La familia Pinto incursiona en el sector textil en el año 1912 fundando su primera empresa textil, llamada hasta la actualidad tejidos San Miguel S.A. bajo la iniciativa de su creador, Miguel Pinto Guzmán, en la ciudad de Otavalo, junto al río San Pedro.

Siguiendo la tradición familiar, 6 de sus 7 hijos se involucraron en el sector textil y continuaron creando nuevas empresas, para satisfacer las necesidades de la industria textil.

Entre las empresas creadas por estos pioneros, se encontraba la fábrica Nylon Durex C. A., cuyo fundador fue el señor Rodrigo Pinto, la cual estaba ubicada en la vía a Nayón hoy día conocida como Av. de los Granados y se dedicaba fundamentalmente a la texturización de hilados de nylon y poliéster; y a la confección de calcetines. Tras su fallecimiento la empresa cesó sus operaciones.

La siguiente generación (venidera del señor Rodrigo Pinto, creador de Nylon Durex C. A.), para satisfacer las necesidades de la industria textil de servicio, también se involucró en el sector textil y decidió emprender nuevas empresas, entre ellas PINDATEX Cía. Ltda., la cual se fundó en la ciudad de Quito, en el lugar donde inicialmente funcionó Nylon Durex C. A., las actividades que se desarrollaban, empezaban desde la tejeduría, la tintura y los servicios de acabados en tejido de punto y plano, convirtiéndose en una de las empresas de servicio de mayor éxito y competitividad en el mercado textil.

A principios del año 2000, nace como iniciativa de PINDATEX, incursionar en el sector de la confección, fue así como nació la marca "Inn-tacto R" entre otras, con la visión de confeccionar con telas únicamente de calidad y un valor agregado a la misma donde el tacto hacía la diferencia.

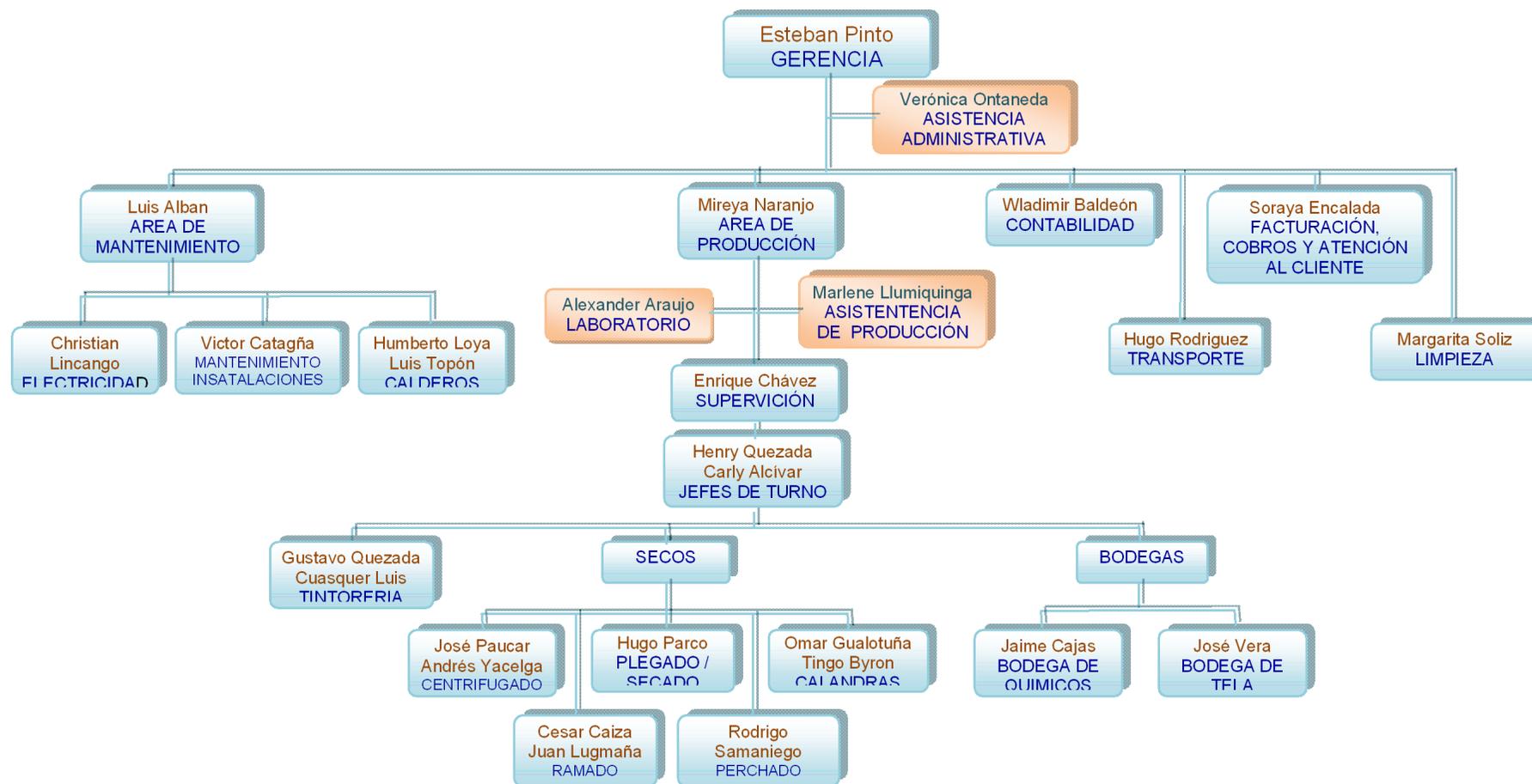
Tras enfrentarse a ciertas dificultades, y con el propósito de reducir sus costos, en el año 2006 PINDATEX traslada su planta de acabados, al Valle de los Chillos, sector de El Carmen, vía Amaguaña y dejando la confección, puesto que se presentaron problemas en la comercialización y cobranza, fue así que retomó su visión original, ofrecer los servicios de tintura y acabados especiales hacia terceros.

En Octubre del 2007, la empresa decide dejar atrás todos los problemas ocasionados por situaciones de capital, producción y la difícil situación del sector, iniciando una nueva etapa en PINDATEX, para lo cual fue necesario el cambio de la razón social. Actualmente el nombre de la empresa, luego del cambio, es Acabados de Fantasía Pinto AFAPIN CÍA. LTDA., que está orientada a entregar servicios de calidad, trabajando en equipo y buscando siempre satisfacer al cliente.

1.4 Organización

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama aprobado por la gerencia, ocasionando que no exista una adecuada asignación de funciones ni una apropiada división del trabajo; sin embargo, de acuerdo a como se ha venido desarrollando, se puede presentar el siguiente esquema:

GRAFICO N° 1
ORGANIGRAMA PROVISIONAL DE AFAPIN CÍA. LTDA. (AÑO 2009)



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.
 ELABORADO: LA AUTORA

Con el organigrama presentado, se trata de dar un panorama del funcionamiento de la empresa y de la incorrecta organización. Se puede notar que las áreas de la empresa funcionan en forma separada y no existe un correcto flujo de información entre las mismas. Así como ejemplo se tiene que muchas de las decisiones que afectan a más de un área de la empresa solo son comunicadas a un área específica, provocando disputas y conflictos entre las demás, por la falta de información.

Las actividades de la empresa se desarrollan en dos turnos, uno diurno (de 11 horas) y uno nocturno (de 13 horas), se trabaja dependiendo del nivel de producción, así es que, cuando hay mucha demanda se trabaja los 7 días de la semana las 24 horas completas. Los sueldos de la operarios son el básico mas un bono, dependiendo del área y el grado de responsabilidad.

Existe un alto nivel de rotación del personal y todos deben ser polifuncionales.

La Gerencia General tiene el poder decisión sobre todas las áreas de AFAPIN CÍA. LTDA., y sobre las actividades que se desempeñan en cada una.

La asistencia administrativa realiza las cotizaciones para los diferentes requerimiento de la empresa, archiva el original de los ingresos de productos a las diferentes bodegas y las respectivas facturas, realiza actividades de recepción, actúa de central telefónica, lleva la agenda de gerencia, organizar las reuniones y lleva el acta de reuniones, tiene a cargo el manejo de la caja chica, envía los respaldo de las transferencias bancarias a cada uno de los proveedores y se encarga de realizar los comunicados y cartas solicitados por la gerencia,

En el área de contabilidad se realiza las transferencias bancarias, el pago a proveedores, la contabilización de las transacciones, flujos de pagos, declaraciones de impuestos y la presentación de estados financieros.

El área de facturación, cobros y atención al cliente se encarga de facturar los pedidos y realizar el respectivo cobro de los mismos, además debe llevar un registro de todos los clientes que tienen saldos pendientes y de atender las necesidades de los mismos.

El área de manteniendo así como las áreas bajo su mando, se encargan de brindar soporte técnico preventivo en el mantenimiento de los equipos y maquinarias, componiendo los desperfectos y fallas de las maquinarias de la empresa.

El área de limpieza, se encarga de ordenar y sacudir los polvos del área administrativa de la empresa.

El área de transporte se encarga de retirar la materia en crudo para darle el servicio, de entregar los pedidos a los clientes, llevar las facturas, y retirar los productos químicos.

El área producción se encarga de la supervisión de las actividades que se desarrollan en la planta, la organización del trabajo y de los turnos, controla el trabajo de laboratorio y de asistencia de producción, y se encarga de realizar los pedidos de químicos.

En la asistencia de producción, se realizan las órdenes de tintura para la producción, las ordenes de cotizaciones de tintura (para los colores nuevos, para los colores cuando existe variación en precios de las materias primas, cuando se cambian los productos), las ordenes cuando se van a realizar pruebas, el seguimiento del nivel de producción para posteriormente emitir los informes (cada fin de mes), el archivo de los diferentes documentos relacionados estrictamente con el área de producción (hojas de control de actividades de los trabajadores, hojas de seguimiento de las actividades de las máquinas, hojas de consumo de químicos, kardex de bodega, cotizaciones solicitadas por gerencia), controlar y hacer un seguimiento del consumo de

productos químicos que se utilizan sin su respectiva orden, llevar un registro de las compras de productos químicos mensuales, realizar las declaraciones mensuales sobre el consumo de los productos químicos controlados por el CONSEP, realizar la programación de la producción y el horario de ingreso de los trabajadores, comunicarse o hacer pedidos a los proveedores cuando lo soliciten, realizar comunicados exclusivamente para el área de producción, y realizar los diferentes certificados para el personal cuando lo solicite todo esto bajo la supervisión del Jefe de producción.

El área de supervisión controla y reporta las novedades surgidas en la planta de producción al Gerente, en ausencia de la Jefa de Producción.

Los jefes de turno conjuntamente con el área de producción dan solución a los problemas que se presentan en la planta, realizan la planificación de trabajo para el fin de semana, sirven de apoyo a sus compañeros, realizan funciones de tintoreros, controlan el ingreso a la bodega de químicos cuando no esta el bodeguero, son los responsables de que se llenen las hojas de productos químicos, se encarga de repartir los documentos a sus compañeros y notificarles las novedades.

En la tintorería se realiza el teñido de la tela cruda, brindando primero, un tratamiento para deshacerse de las impurezas de tela.

Dentro del área de secos, se realizan las actividades de centrifugado, que consiste en sacarle el exceso de agua a la tela, una vez que salga de la tintorería, la secan y se encargan de darle los acabados finales.

La bodega de químicos debe controlar el ingreso y consumo de los productos químicos utilizados en la planta, lleva el kardex de los químicos controlados por el CONSEP.

La bodega de tela recibe la tela y realiza las órdenes de ingreso, despacha la tela y realiza las órdenes de egreso y guías de transporte.

1.5 Productos y servicios que brinda

a. Servicios de tintura

La empresa ofrece el servicio de teñido de tela de acuerdo al color y características (solidez a la luz, al lavado) especificadas por el cliente. La tintura de la tela se realiza en las siguientes Fibras:

- Fibras Naturales
 - Algodón 100% (CO)

- Fibras Artificiales
 - Poliéster 100% (PES)
 - Acrílico 100% (PAC)

- Diferentes Mezclas de Fibras
 - Poliéster/Algodón (PES/CO)
 - Poliéster/Acrílico (PES/PAC)

b. Servicios de acabados textiles

Dentro de los diferentes tipos de servicios de acabados textiles que la empresa ofrece, están:

- **Secado.-** Es un servicio que consiste en eliminar todos los rastros de humedad en la tela (secar la tela que se encuentre humada o mojada), permitiendo de esta manera mantener el tejido en las mejores condiciones para los procesos posteriores.

- **Calandrado.-** servicio de termofijado (planchado) para la tela cerrada y fijación de anchos según las especificaciones del cliente.
- **Compactado.-** Servicio que permite obtener la estabilidad dimensional en la tela (evita el encogimiento de la tela a través de someterla a elevada temperatura y velocidad de alimentación). Por lo general se utiliza en los tejidos de algodón 100%.
- **Ramado-Termofijado.-** somete al tejido a la temperatura necesaria, para realizar la función de planchado y alcanzar la estabilidad dimensional de todo tipo de tela abierta.
- **Perchado.-** Servicio que permite conseguir un afelpado ideal (pelo) en todo tipo de tejido: tubular y abierto. Este servicio se realiza cuando el cliente lo solicite, y por lo general sobre la tela, llamada FLECCE
- **Tundido.-** Servicio que complementa el efecto del perchado, consiguiendo la uniformidad en el pelo o afelpado. Permite obtener diseños en bajo relieve, mediante rodillos especiales, dando acabados exclusivos a la tela.
- **Esmerilado.-** servicio que permite un tratamiento superficial único, dando como efecto una limpieza, un tacto suave y delicado al tejido tratado.

El esmerilado puede ser aplicado a todo tipo de telas en tubular y abiertas

c. **Servicios adicionales**

Como servicios adicionales que AFAPIN CÍA. LTDA., ofrece se puede mencionar.

- Transporte de la tela puerta a puerta.
- Seguridad en la custodia de la tela.

2.1 Datos

La tabla que se presenta a continuación es un resumen de producción realizada por AFAPIN CÍA. LTDA., por clientes desde el mes de enero del 2009 hasta el mes de febrero del mismo año. Esto se debe a que anteriormente la empresa no llevaba un registro de este tipo y apenas desde el mes de enero se implementó por la necesidad que se tenía de información clasificada por clientes.

**TABLA N° 1
CLIENTES Y SU PARTICIPACIÓN (ENERO-MARZO/2009)**

CLIENTES	ENERO		FEBRERO		MARZO	
	KILOS	%	KILOS	%	KILOS	%
Deport Punto	26.623,60	51,12%	16.952,50	43,84%	25.154,80	49,93%
Ponte Selva	6.501,40	12,48%	3.528,35	9,13%	1.086,80	2,16%
Luis Shañay	3.563,60	6,84%			3.624,05	7,19%
Gargontex	3.215,40	6,17%	4.119,00	10,65%	3.797,25	7,54%
Industrias verano	2.535,60	4,87%	3.522,45	9,11%	2.095,65	4,16%
Jorge Logaña	1.709,85	3,28%				
Ernesto Echeverría	1.275,00	2,45%			1.610,75	3,20%
Fausto Freire	952,30	1,83%	129,95	0,34%		
Luis Pérez	937,50	1,80%	2.636,30	6,82%	754,25	1,50%
Carlos Galarza	881,85	1,69%			1.442,90	2,86%
Amada Ruilova	862,25	1,66%			1.245,50	2,47%
Garrett Junior	622,50	1,20%	2.660,25	6,88%	3.012,95	5,98%
Huilcatoma	604,05	1,16%			69,00	0,14%
Delgado Aída	564,60	1,08%				
Tejidos Jou	484,30	0,93%	637,20	1,65%	669,75	1,33%
Alberto Cornejo	279,20	0,54%			652,45	1,30%
Textiles padilla	260,90	0,50%	3.056,55	7,90%	1.598,50	3,17%
Lidetex	202,00	0,39%				
Edwin Vallejo			507,00	1,31%	916,35	1,82%
Elisa Sandoval			283,85	0,73%	786,20	1,56%
Pérez Tex			213,50	0,55%	590,10	1,17%
Martínez			201,10	0,52%	160,05	0,32%
Luis Moncayo			188,10	0,49%	734,70	1,46%
Garrido			30,00	0,08%		
Mario Espín					341,10	0,68%
Prismatex					23,40	0,05%
Mulki					9,70	0,02%
Total	52.075,90	100,00%	38.666,10	100,00%	50.376,20	100,00%

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

a. Clientes

A pesar de que el mercado del sector textil es amplio, la empresa solo cuenta con un cliente fijo (DEPORT PUNTO) y otros pocos frecuentes.

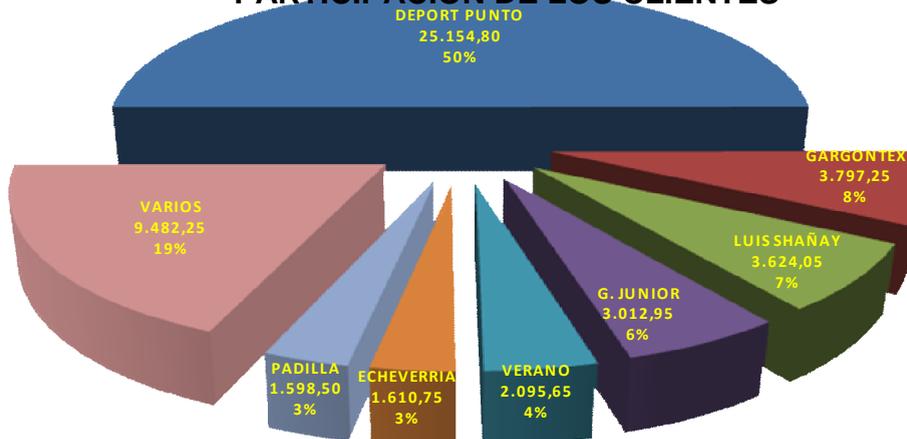
En vista de que los reporte por clientes y algunos otros, apenas se están implementando, tan solo se analizará los reportes del último mes.

**TABLA Nº 2
CLIENTES Y SU PARTICIPACIÓN (MES DE MARZO 2009)**

CLIENTES	KILOS	%

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

**GRAFICO Nº 2
PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES**



FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

En estas gráficas se puede observar que el cliente que mayor peso tiene en la empresa es DEPORT PUNTO, a tal grado que se ha llegado a convertir en el generador de la mayor cantidad de ganancias de AFAPIN CÍA. LTDA.

**TABLA N° 3
DETALLE DE LA PARTICIPACIÓN DE CLIENTES VARIOS**

CLIENTES	KILOS	% DEL TOTAL
AMADA RUILOVA	1.245,50	2,47%
ALBERTO CORNEJO	652,45	1,30%
CARLOS GALARZA	1.442,90	2,86%
HUILCATOMA	69,00	0,14%
LUIS PÉREZ	754,25	1,50%
MARIO ESPÍN	341,10	0,68%
MARTÍNEZ	160,05	0,32%
LUIS MONCAYO	734,70	1,46%
MULKI	9,70	0,02%
PÉREZ TEX	590,10	1,17%
PONTE SELVA	1.086,80	2,16%
PRISMATEX	23,40	0,05%
ELISA SANDOVAL	786,20	1,56%
TEJIDOS JOU	669,75	1,33%
EDWIN VALLEJO	916,35	1,82%
TOTAL VARIOS	9.482,25	18,82%

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

b. Producción

La producción del servicio de tintorería de la empresa se encuentra dividida en tres grandes grupos de acuerdo al tono del color:

- Colores Bajos
- Colores Medios
- Colores Oscuros (siendo estos los que mayor utilidades generan a la empresa)

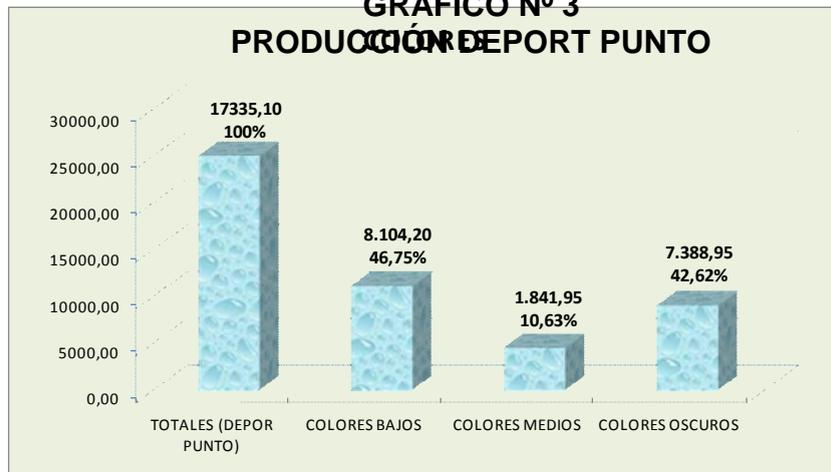
Cabe mencionar, que debido a que DEPORT PUNTO es el mayor cliente y la producción gira en torno a la cantidad de tela que se envíe, se realiza un análisis, por separado en relación a los otros clientes.

Es así, que de acuerdo a los datos obtenidos de los informes de producción del mes de Marzo, se puede observar la tendencia de la producción.

**TABLA Nº 4
PRODUCCIÓN DEPORT PUNTO POR TONOS**

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

**GRAFICO Nº 3
PRODUCCIÓN DEPORT PUNTO**



FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

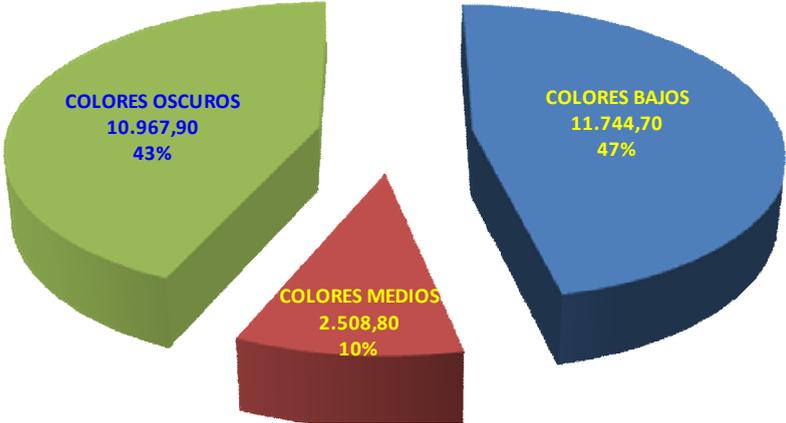
Se puede observar que el mayor cliente de la empresa DEPORT PUNTO, destina el 46,75% de su demanda a los colores bajos, y en segundo lugar con un 42,62% a los oscuros.

El resto de la producción de AFAPIN CÍA. LTDA., se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**TABLA Nº 5
PRODUCCIÓN (EXCEPTO DEPORT PUNTO)
CLASIFICACIÓN EN TONOS**

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

**GRAFICO Nº 4
CLASIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN TONOS**



FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Con lo que respecta al resto de los clientes la tendencia es similar a la del Mayor cliente, puesto que en primer lugar están los colores bajos con el 47% y en segundo los medios con un 10%.

Teniendo en cuenta que la mayor utilidad proviene de los colores oscuros y luego de los medios, se puede concluir que más del 50% del total de la producción genera utilidades a la empresa.

c. Servicio estrella

El servicio de tintura es un servicio que no funciona solo, necesariamente depende del resto de servicios para darle un acabado perfecto a la tela, es así que muchos de los clientes demandan el servicios de tintura completa y no paga por costos extras en los servicios de centrifugado, plegado o secado, tan solo se le cobra como servicio aparte al calandrado, compactado, perchado, o ramado.

Con esto no se quiere decir, que siempre se preste el servicio completo, cuando los clientes demandan cualquier otro tipo de servicio fuera del de tintura, cada uno de los servicios tiene un costo extra.

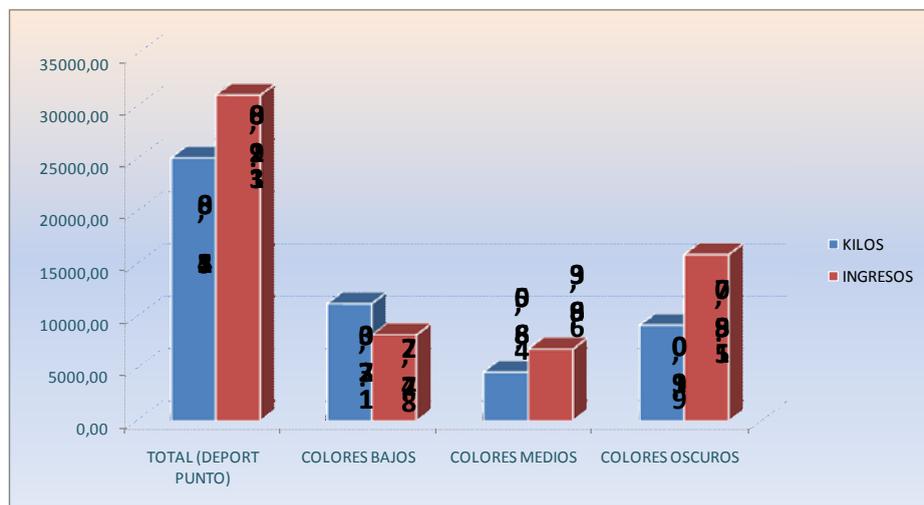
La empresa obtiene mayores ingresos con los servicios de tintura de tela, completos, convirtiéndose en el servicio estrella de la empresa. Sin embargo dentro de los servicios de tintura, cabe mencionar que los que generan mayores ingresos son los servicios de tintura de tonos oscuros constituyéndose estos como los productos estrellas de la empresa dentro del servicio de tintorería. Es así que se presenta el siguiente detalle:

**TABLA N° 6
PRODUCCIÓN VS. INGRESOS**

COLORES	KILOS	INGRESOS
TOTAL (DEPORT PUNTO)	25154,80	31.129,80
COLORES BAJOS	11.273,30	8.274,72
COLORES MEDIOS	4.688,50	6.896,39
COLORES OSCUROS	9.193,00	15.958,70

FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 5 PRODUCCIÓN VS. INGRESOS



FUENTE: DATOS DE PRODUCCIÓN DEL MES DE MARZO DEL 2009
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Dentro de los servicios de tintorería están inmersos los demás servicios, es así que, cuando un cliente solicita que se le tinte tela, a menos que haya especificaciones de lo contrario, se realiza todo el proceso de secado, plegado, centrifugado etc.

Como el servicio estrella de AFAPIN CÍA. LTDA., es la tintorería en el gráfico, se observa que mientras mayor sea la cantidad de servicios de tintorería para los colores oscuros mayores serán los ingresos.

3. Problemática de AFAPIN CÍA. LTDA.

El sector textil, en el mercado ecuatoriano se enfrenta a la oferta que llega desde diferentes países y el ingreso de textiles como contrabando. A pesar de que se ha logrado superar barreras de calidad para entrar a mercados mucho más eficientes que el ecuatoriano y que en los últimos años se han implementado reformas arancelarias con respecto a la importación de materias primas, maquinarias y bienes de capital para el sector, no han sido suficientes ya que todavía no se ha podido ser competitivos en precios a nivel mundial.

Se debe tener en cuenta que las empresas son tan buenas como sus procesos. Es así que los distintos procesos que conforman AFAPIN CÍA. LTDA., deben: identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de la misma. Este mejoramiento permitirá que la empresa logre identificar: cuellos de botella, reprocesos, actividades que no añaden valor, esfuerzos perdidos y división del trabajo innecesario entre otras cosas.

3.1 Diagrama de Ishikawa

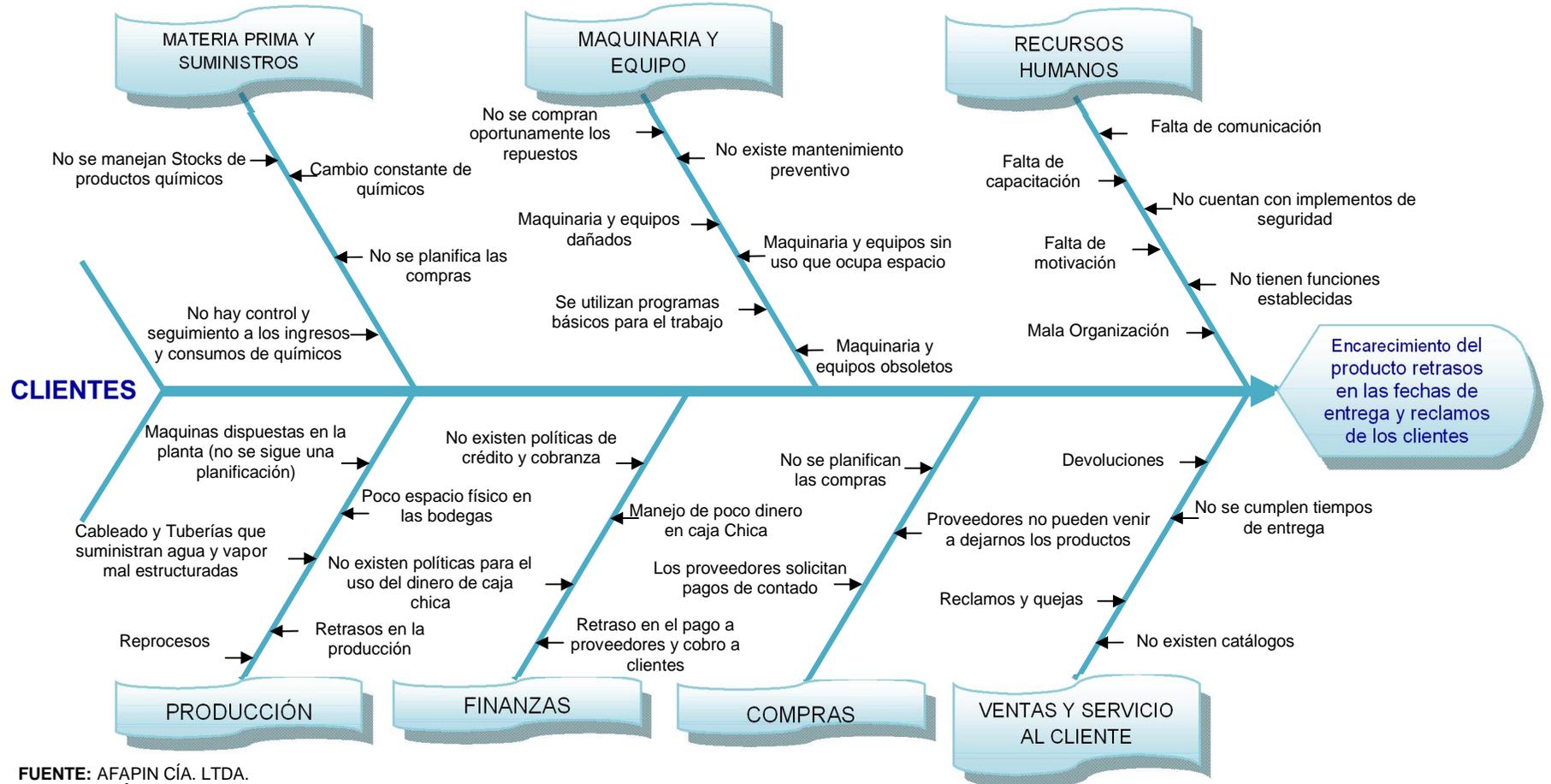
El diagrama de Causa-Efecto, es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite por lo tanto lograr el conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes de que los diagramas de Causa-Efecto presentan y organizan teorías. Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos se puede probar las causas de los fenómenos observados.

Errores comunes son construir el diagrama antes de realizar un análisis global de los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

Con el presente trabajo se podrá identificar las causas del problema principal detectando en la empresa, y los cuales se presentan a continuación:

GRAFICO Nº 6
Diagrama de Ishikawa



FUENTE: AFAPIN CÍA. LTDA.
ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.2 Interpretación del diagrama de Ishikawa

El problema central de AFAPIN CÍA. LTDA., es el encarecimiento de los productos, retraso en la fecha de entrega y reclamos de los clientes, siendo efecto de las siguientes causas:

a. Materia Prima y Suministros

La falta de mecanismos que permitan un control y seguimiento en el consumo de la materia prima que utiliza la empresa y la falta de políticas para manejar stock, provoca problemas en el abastecimiento, puesto que no se informan oportunamente las necesidades.

b. Maquinaria y Equipos

La carencia de un mantenimiento preventivo y la poco, oportuna compra de repuestos inhabilitan el trabajo en la planta, ya que se convierte en demoras cuando se deben parar las máquinas por reparaciones. La falta de actualización en maquinarias y equipos, retrasan las actividades que se podrían realizar en forma más fácil y en menor tiempo.

c. Recurso Humano

La falta de capacitación y estandarización para operar la maquinaria y equipos, así como la falta de capacitación en la parte técnica es una barrera que limita el crecimiento de la empresa ya que no se pueden aprovechar de la mejor manera las destrezas del personal.

La falta de motivación y comunicación dentro de la empresa se ha convertido en un problema muy común, gracias a estos factores y muchos otros no existe retroalimentación, ni compromiso de parte del personal, con la empresa.

d. Producción

La mala estructuración de las tuberías y cableado provoca grandes pérdidas de tiempo ya que generan problemas en el abastecimiento de vapor, agua, o electricidad y algunas veces, se deben turnar las máquinas para que puedan funcionar, ocasionando una pérdida de tiempo. No se sujetan a una planificación, puesto que se trabaja como lleguen los clientes y dando prioridad al mayor cliente ocasionando retrasos en la entrega a los demás pedidos. Las fallas constantes en las máquinas provocan que la tela y las tinturas sufran daños, algunas veces irreversibles, que se convierten en costos que debe asumir la empresa.

e. Finanzas

El que no existan políticas de crédito ni cobranza dentro de la empresa hace que muchos de los clientes se tomen días de crédito que no poseen, la inoportuna autorización del gerente, para los pagos a proveedores le quita credibilidad a la empresa.

f. Compras

La demora en realizar los pedidos de compras afectan directamente al área de producción ya que algunas veces se deben suspender o aplazar algunas órdenes por falta de materia prima; de igual manera afecta a las demás áreas ya que no se les provee de los recursos que necesitan para agilizar su trabajo.

g. Ventas

Las devoluciones, los reclamos, las quejas y el que no se cumplan los tiempos de entrega provoca que se proyecte una imagen poco seria de la empresa. De igual manera la falta de catálogos de colores y servicios que ofrece la empresa proyecta una mala organización de la misma.

4. Marco teórico y conceptual

4.1 Marco Teórico

4.1.1 Industria Textil

Es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados.

La industria textil empezó tras la necesidad que tuvo el hombre de cubrir su cuerpo de las inclemencias del tiempo (aire, lluvia, sol, frío, etc.); con hojas y pieles de animales para posteriormente descubrir las fibras naturales como el algodón y el lino. Empezó a hilar estas fibras y luego tejerlas para formar las primeras vestimentas; y para darles el toque de distinción, hicieron uso de tintes de origen vegetal, mineral y animal.

Subsectores textiles

- Producción de fibras. Las fibras son las materias primas básicas de toda producción textil, dependiendo de su origen, las fibras son generadas por la agricultura, la ganadería, la química o la petroquímica.
- Hilandería. Es el proceso de convertir las fibras en hilos.
- Tejeduría. Es el proceso de convertir hilos en telas.
- Tintorería y acabados. Son los procesos de teñir y mejorar las características de hilos y telas mediante procesos físicos y químicos.
- Confección. Es la fabricación de ropa y otros productos textiles a partir de telas, hilos y accesorios.

Las fibras textiles

La fibra textil es aquella materia prima utilizada para hacer hilo y para fabricar los diferentes tejidos, prendas, etc.

Para que una fibra sea considerada con carácter textil debe tener las siguientes características: finura, longitud, elasticidad, resistencia, afinidad tintórea, y resistencia al calor, a la luz y a los reactivos químicos.

Clasificación de las fibras textiles

- Fibras NATURALES: *aquellas que proceden directamente de la naturaleza*¹ y, pueden ser de origen animal (lana, seda, pelo) o vegetal (algodón, lino, yute, etc.).

- Fibras QUÍMICAS:
 - Artificiales: se obtienen a partir de la celulosa que se extrae químicamente de la madera, linters de algodón y desperdicios de papel (rayón).
 - Sintéticas: se obtiene a partir de derivados del petróleo (acrílicas, poliésteres, nylon, etc.).

Características.- al ser un producto derivado del petróleo tiende a ser muy flamable y demasiado caliente, razón por la cual se prohíbe su uso al 100%, pero su uso en mezclas con fibras naturales o artificiales es aceptado.

Los sectores industriales textiles más importantes y su uso en confección son:

- *Algodonero: Camisería, vaquero, panas, infantil, ropa de verano en general.*
- *Lanero: Estambre o pañería, lana de carda o lanería.*
- *Sedero: Sedería para señora, forros y entretelas.*
- *Géneros de punto: Prenda exterior, interior y deportiva.*
- *No tejidos: Entretelas y refuerzos*².

¹ <http://maritzabeleira.blogspot.com/2008/02/las-fibras-textiles.html>

² <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap03/cap03.htm>

Debido a la enorme demanda de las fibras textiles, el consumo se ha ido orientando hacia las fibras químicas puesto que no dependen de la temporada y generalmente son más económicas, reduciendo así los costos de producción.

Este consumo mundial de fibras textiles, en peso, es el siguiente:

- 39% algodón
- 39% sintéticas
- 10% artificiales
- 5% lana
- 7 % otras³.

Tipos de Tejido

a. El tejido plano (pie y trama)

Es el tejido elaborado en un telar, mediante el entrecruzamiento de hilos, unos verticales que se denominan hilos de urdimbre y otra serie de hilos transversales (hilos de trama).



FUENTE: <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap03/cap03.htm>

³ <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap03/cap03.htm>

b. El tejido de punto.

Este tipo de tejido se elabora basándose en mallas, con máquinas tejedoras. Este puede ser:

- Tejido de punto plano o de trama: su característica particular es que fácilmente se desmalla o desbarata, y cuando una cadena se deshace, las que continúan también lo hacen.
- Tejido de punto de mallas envolventes o por urdimbre: Los hilos que se utilizan para este tipo de tejido tienen menos torsión y son más resistente, no se desbarata y se aplica en la elaboración de redes de pescar, tul, encajes y tejidos especiales.

Ambos tejidos se realizan mediante ganchos que entrelazan las mallas y forman una tela elástica - porosa.

c. Telas no tejidas

Son aquellas fibras sostenidas por medio de un adhesivo. Se utilizan en la fabricación de servilletas desechables, forros de papel tapiz, vendajes, telas para pulir, etc.

Los colorantes

Los colorantes son el producto capaz de dar color a la fibra textil

Clasificación de los colorantes

Existe una gran clasificación de los colorantes que se utilizan en la industria textil, sin embargo para la presente tesis se detallan solo aquellos que se utilizan en AFAPIN CÍA. LTDA.

- *Colorantes naturales*
 - *Orgánicos de Origen animal*
 - *Orgánicos de origen vegetal*
 - *Inorgánicos de origen mineral*

- *Colorantes artificiales*
 - *Ácidos*
 - *Sulfurosos*
 - *Básicos*
 - *Directos*
 - *Dispersos*
 - *Reactivos⁴*

Los colorantes más utilizados en la industria textil son los artificiales (sulfurosos, directos-dispersos y los reactivos) ya que las características de éstos son superiores a las características de los colorantes naturales, además de ser más económicos. La segunda razón para utilizarlos es la solidez, a la luz solar y al lavado (a los detergentes).

La Tintura

Es el proceso mediante el cual la fibra textil, absorbe una solución de colorante de manera que queda teñida y ofrece resistencia a devolver el colorante al baño.

Existen dos principios que deben tenerse en cuenta en la tintura:

- La tintura consiste en la absorción de colorante al interior de la fibra, no en el recubrimiento de la fibra.
- Es un proceso de efecto durable.

⁴ <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap12.htm>

La Maquinaria de Tintura

Al igual que los colorantes existen diferentes métodos de tintura utilizados en la industria textil, sin embargo para la presente tesis se profundizará en los métodos de tintura utilizados por la empresa.

El método utilizado en AFAPIN CÍA. LTDA., es el método de tintura por agotamiento para el cual, la empresa cuenta con la maquinaria para el fin, sin embargo se mencionara a brevedad el otro método existente aclarando que no se profundizará en el mismo.

**CUADRO N° 1
PROCEDIMIENTOS DE TINTURA Y SU MÉTODO DE TINTURA**

Procedimientos de tintura	Método de tintura	Descripción
Por afinidad entre colorante y fibra	Por agotamiento	En este proceso es la fuerza de afinidad entre colorante y fibra lo que hace que el colorante pase del baño a la fibra hasta saturarla y quedar fijada en él.
Por impregnación de la fibra	Por impregnación de la fibra en colorante	El material textil que se impregna de la solución donde está el colorante, lo hace sin que en ese momento quede todavía fijado en él; es después, en el proceso de fijado, cuando la tintura es definitiva.

FUENTE: <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap14.htm>
ELABORADO: LA AUTORA

Dentro del método de tintura por agotamiento existen maquinas de tintura especializada, sin embargo solo se detallaran las maquinas con las que cuenta la empresa, y son: las máquinas de tintura en torniquete y los Jets.

Maquinaria de tintura por agotamiento

Para el sistema por agotamiento, las máquinas se diferencian por su acción mecánica que actúa sobre la materia textil a tintar, sobre el baño tintóreo o sobre ambas cosas a la vez⁵.

CUADRO Nº 2
MÁQUINAS DE TINTURA POR AGOTAMIENTO

Descripción	Ejemplo
Máquinas con el textil en movimiento y la solución fija	Tintura en torniquete.- El movimiento del textil en el baño crea la circulación del mismo.
Máquinas en las que textil y solución están en movimiento durante el proceso tintóreo	Tintura en jet.- El textil se mueve dentro de una corriente de baño tintóreo. Este método soluciona los problemas de la tintura de poliéster a alta temperatura.

FUENTE: <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap14.htm>
ELABORADO: LA AUTORA

Tratamientos en procesos finales de tintura

Tienen como finalidad conseguir las características de color y solidez deseadas.

- Lavados para eliminar el colorante que no se ha fijado.
- Mejoramiento de la solidez a la luz, al lavado en seco o en húmedo.
- Eliminación de impurezas.

⁵ <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap14.htm>

Los acabados de las Telas

Son los procesos realizados sobre el tejido para modificar su apariencia, tacto o comportamiento.

Ciertas cuestiones son necesarias a tener en cuenta respecto a los acabados de las telas:

- Todo acabado eleva el coste de la tela.
- Un acabado permanente dura toda la vida de la prenda.
- Un acabado durable dura parte de la vida de la prenda.
- Un acabado temporal permanece en la prenda hasta que ésta se lava en agua o en seco.

4.1.2 TEORÍA DE PROCESOS

Proceso.- es un conjunto de actividades sucesivas que se lleva a cabo para obtener un resultado específico. Este debe tener en su estructura:

- Materias primas o insumos
- Actividades
- Resultados

**GRAFICO Nº 8
ESTRUCTURA DE UN PROCESO**



FUENTE: INFORMACIÓN DE INTERNET
ELABORADO: LA AUTORA

Jerarquización de los procesos

La jerarquía de procesos se presenta de la siguiente manera:

- Macroproceso,
- Proceso,
- Subproceso,
- Actividades y
- Tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

- **Macroproceso**

Es la representación global de los procesos que desarrolla la empresa. Representan los procesos principales de la organización, dentro de los cuales se encuentran otros procesos.

Estos procesos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización.

- **Proceso**

Muestra una visión de los subprocesos o las actividades que se desarrollan en el proceso, y permite visualizar el proceso desde las entradas o necesidades hasta las salidas o resultados. Son fundamentales para desarrollar las actividades de la empresa.

- **Subprocesos**

Los subprocesos son las partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

- **Actividad**

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función⁶

Características de los procesos

- Son mutuamente dependientes, un proceso no puede existir sin la ayuda o intervención de otro. No existen procesos autónomos.
- Se interceptan y se retroalimentan unos con otros.
- Tiene un principio y un fin.
- Facilitan la ejecución de procesos.
- Cruzan líneas fronterizas organizacionales porque se involucran en toda la organización.

El diagrama de flujo o flujograma

Es la representación gráfica de los procesos, busca mostrar en forma lógica la secuencia del trabajo.

Características⁷

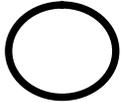
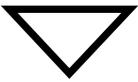
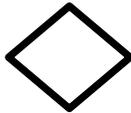
- *Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo*
- *Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo*
- *Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.*

⁶ www.excelenciaempresarial.com

⁷ <http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/ligarcia%20453960/QU%C9%20SON%20LOS%20PROCESOS.doc>

- *Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo*
- *Facilita la ejecución del trabajo*
- *Impide las improvisaciones y sus consecuencias*
- *Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa*
Provee elementos que facilitan el control del trabajo

Símbolos para el diseño de procesos

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operación: Son las actividades a desarrollarse para cumplir con el objetivo. |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control y revisión: son las actividades en las cuales esta inmerso el control por parte de alguien y la revisión. |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transporte: cuando dentro del flujo normal de las actividades esta involucrado el traslado de un lugar a otro, ya sea de personas o materias |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivo: cuando dentro de las actividades de la empresa se realiza la organización y archivo de documentos |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demora: las actividades que están restándole valor agregado a las demás, y ocasionan retrasos. |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisión o alternativa: indica los alternativos en el flujo, dependiendo de una condición dada. |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Documento: Representa la utilización de cualquier tipo de documento en el proceso además de aporta información para que se pueda desarrollar. |  |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conector: facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. El conector puede ser: | |

- **De rutina:** Representa un enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número. 
- **De página:** Representa un enlace de un paso al final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula. 
- **Sentido de circulación del flujo de trabajo:** Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso. 
- **Terminal:** Indica el inicio y/o el final de un proceso. 

Cadena de Valor

Es una herramienta a través de la cual se integran los procesos de una empresa. Comprende toda la logística, desde las necesidades de los clientes, la producción, los proveedores hasta el servicio final. Al revisarse los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo tanto de información como de insumos.

Las actividades de la Cadena de Valor

Actividades Primarias

- Logística de entrada. Recursos que ingresan a la empresa (Formas de abastecimiento).

- Operaciones. Actividades que se desarrollan para crear el producto o servicio.
- Logística de salida. Las actividades para conseguir que el producto final llegue a los clientes.
- Marketing y ventas. Las actividades destinadas a dar a conocer los productos y conseguir nuevos clientes.
- Servicio. Las actividades que se desarrollan después de la venta y dan valor agregado al producto servicio.

Actividades de apoyo (procesos de personal, margen)

- Adquisiciones. Compras de los recursos.
- Desarrollo de tecnología. Uso de la tecnología para facilitar el trabajo.
- Administración de recurso humano.
- Infraestructura de la empresa.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Amenazas.-** Eventos, hechos, o tendencias del entorno externo de una organización que pueden limitar o impedir sus actividades y operación.
- **Blanqueo.-** Se utiliza para eliminar el coloreado de las telas. Se utilizada para los colores claros.
- **Calandrado (torculado).-** es un acabado mecánico que se realiza para dar el ancho a la tela cerrada.
- **Calidad.-** capacidad de producir bienes, productos o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.
- **CO.-** tejido de algodón 100%

- **Colores bajos.-** Aquellos colores que se tinturan a una temperatura no mayor a 85°C (ebullición), por lo general se tinturan en una sola fase, ya muchas veces solo se tintura una fibra.
- **Colores Medios.-** Aquellos colores que se tinturan a 110°C. Se pueden realizar en uno como en dos fases
- **Colores Oscuros.-** Colores que se tinturan a 130°C y siempre se deben tinturar las dos fibras en el PES/CO y a 100°C en los CO
- **Competitividad.-** Es la capacidad de una empresa para superar, constantemente, dificultades en un entorno con creciente complejidad por excesos de oferta, pérdidas de rentabilidad.
- **Cronograma.-** programa de actividades ordenadas en el tiempo.
- **Debilidades.-** Actividades o atributos internos de una organización que dificultan el éxito de su desempeño frente al cumplimiento de su misión.
- **Desmante.-** Blanquear una tela previamente tinturada.
- **Diagrama de flujo.-** Representación gráfica de un proceso.
- **Dirección.-** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados y dirigir las operaciones, para alcanzar las metas de la organización.
- **Eficacia.-** cumplimiento a todo coste de un objetivo.
- **Eficiencia.-** cumplir un objetivo con la optimización de los recursos.
- **Ejecución.-** Es la puesta en marcha de la planificación.

- **Estrategia.-** El mejor camino para conseguir un objetivo. Son las acciones más adecuadas que le permitirán a una empresa cumplir su cometido.
- **Fijado.-** Proceso mediante el cual se fijan los colores a las fibras textiles para que en lavado no escurran colorante.
- **Fortalezas.-** Actividades o atributos internos de una organización proyecto que constituyen y apoyan el logro de su misión y objetivos.
- **Hilos.-** Conjunto de fibras textiles, empleado para la fabricación de tejidos y para el cosido de estos.
- **Indicador.-** Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.
- **Igualaciones.-** cuando se utiliza solo una partes de los químicos dispersantes.
- **Imagen.-** Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas.
- **Lavados.-** cuando se utiliza detergente para quitar las manchas o suciedad.
- **Limpieza.-** Eliminación de residuos muertos en la tela. Eliminación de impurezas.
- **Matización.-** cuando la orden de producción detalla la utilización de una parte proporcional de los colorantes de la tintura original.

- **Oportunidades.-** Eventos, hechos o tendencias del entorno externo de la organización que podría facilitar o beneficiar sus actividades y misión.
- **Orden de tintura.-** Documento que detalla los químicos y colorantes y la cantidad de estos, que se deben añadir a los baños para la tintura.
- **Organización.-** Consiste en designar las actividades que se han de desarrollar, buscar los recursos y a los respectivo responsables de desarrollar dichas actividades con el objetivo de alcanzar los fines establecidos
- **PAC.-** Tejido en fibra acrílica 100%
- **Perchado.-** Sacar pelo a una tela mediante el cepillado mecánico que separa el tejido lanoso. Proporcionándole a la tela una acción suave.
- **PES.-** Tejido en poliéster 100%
- **PES/CO.-** Tejido mezcla de poliéster y algodón.
- **PES/PAC.-** Tejido en fibras poliéster y acrílico.
- **Planeación.-** Es el primer paso del proceso Administrativo. Consiste en prever el camino que ha de seguirse, o las acciones que se han de desarrollar para determinada acción.
- **Procedimiento.-** Conjunto o sucesión de pasos, para llegar a un resultado.
- **Proceso.-** Serie de actividades secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a satisfacer una necesidad.

- **Proceso Clave.-** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Productividad.-** La capacidad de producir más, optimizando los recursos.
- **Publicidad.-** herramientas de la mercadotecnia para dar a conocer algo (producto, bien o servicio).
- **Ramado.-** Es otra de las operaciones finales, consistente en enderezar y, a la vez, secar las telas. Si la tela se introduce torcida en la rama, al sacarse quedará desviada de hilo (pata).
- **Relación de Baño.-** cantidad de agua con la que se debe trabajar en las maquinas.
- **Reproceso.-** utilización de la orden de producción dos veces ya sea ya sea de la parte PES, la parte CO o las dos. También se considera como reproceso los desmontes.
- **Servicio.-** Es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos, para dejarlos satisfechos de sus relaciones con la organización.
- **Telas.-** Tejido obtenido en forma de lámina mediante el cruzamiento y enlace de dos series de hilos textiles.
- **Tintura en dos baños.-** tintura de las fibras PES/CO por separado.
- **Tintura en un baño.-** se tintura una o las dos fibras de una sola vez.
- **Venta.-** ofrecer algo (productos, servicios u otros) en un mercado.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se analizará la situación del entorno y el efecto que éste genera sobre AFAPIN CÍA. LTDA., con la finalidad de realizar un reconocimiento de su realidad, observando su comportamiento interno que repercute en las actividades de la empresa, para posteriormente analizarlos y establecer una propuesta de direccionamiento estratégico.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

El entorno de la empresa y su comportamiento son los determinantes para el funcionamiento y desarrollo de AFAPIN CÍA. LTDA., ya que afectan directamente a su nivel de producción; el correcto análisis de estos factores, le permitirán a la empresa aprovechar aquellas situaciones favorables y minimizar los riesgos de las situaciones negativas para la misma.

2.1 Análisis Externo

Se realiza un análisis de los factores del microambiente, para identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa de manera que se pueda proponer acciones que le permitan aprovechar los aspectos positivos para la misma y minimizar los efectos de las amenazas, para de ésta manera conseguir ventajas competitivas, sostenibles en el largo plazo.

2.1.1 Microambiente

El análisis del micro ambiente tiene la finalidad de determinar la opinión de los clientes y proveedores de la empresa; y analizar las características de sus competidores, normativa legal y tecnología para darle a la empresa una visión

general de los aspectos positivos que se pueden aprovechar y los aspectos negativos que se deben mejorar.

2.1.1.1 Clientes

El sector textil en el mercado ecuatoriano es muy amplio especialmente en el segmento de la confección, puesto que el vestido, al constituir una necesidad primaria del ser humano, provoca que se genere una demanda creciente de las materias primas (telas, hilos, cierres, etc.), fomentando a su vez la demanda de “tela” (materia prima para el sector de la industria de servicios de tintorería y acabados textiles),

Los clientes, para una empresa, constituyen el factor determinante del nivel de producción, son quienes imponen sus necesidades e inquietudes para que sean satisfechas.

Dentro de todos los clientes con los que la empresa tiene relación, solo existen unos pocos que son frecuentes y estos son:

- Gargontex
- Luis Shañay
- Amada RUILOVA
- Deport Punto
- Textiles Padilla
- Industrias Verano
- Luis Pérez
- Garrett Junior
- Huilcatoma
- Lidetex
- Edwin Vallejo
- Elisa Sandoval
- Pérez Tex

A fin de conocer la opinión que tienen los clientes sobre los servicios que ofrece AFAPIN CÍA. LTDA., se ha diseñado y aplicado una encuesta, a los clientes más frecuentes, a través de cuyos resultados se podrá orientar los servicios de la empresa para la satisfacción de los mismos.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

La encuesta fue realizada a los clientes más frecuentes de la empresa ya que son, con quienes más se ha tratado; y para conocer sus necesidades y opinión se ha realizado el siguiente cuestionario.

1. La calidad de los servicios de tintorería, y acabados textiles que ofrece AFAPIN CÍA. LTDA., son:

TABLA N° 7
CALIDAD DE LOS SERVICIOS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	6	0,462	46,15%	46,15%
Aceptable	7	0,538	53,85%	100,00%
Mala	0	0,000	0,00%	100,00%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 9



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 54% de los clientes considera que los servicios brindados por la empresa son aceptables, y esto representa una **OPORTUNIDAD MEDIA** ya que los servicios de la empresa, si es verdad se encuentran posicionados en la mente de los clientes como buenos, a través de las propuestas de mejoramiento se pueden lograr alcanzar un posicionamiento de excelente.

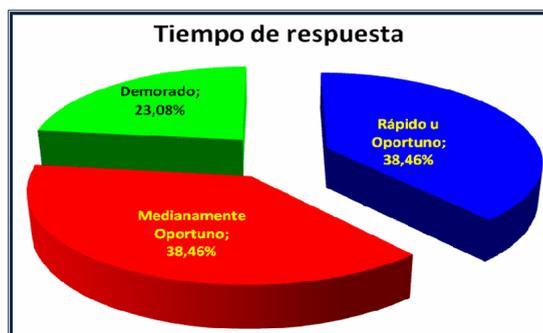
2. El tiempo de respuesta a su pedido es:

**TABLA Nº 8
TIEMPO DE RESPUESTA**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rápido u Oportuno	5	0,385	38,46%	38,46%
Medianamente Oportuno	5	0,385	38,46%	76,92%
Demorado	3	0,231	23,08%	100,00%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 10



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El tiempo que la empresa se demora en responder a las peticiones de los clientes se considera como una **AMENAZA MEDIA**, ya que implica que la empresa no cumple con la fecha de entrega de la tela con los servicios requeridos a los clientes y genera una mala imagen a la empresa.

3. El horario de atención por parte de la empresa lo considera:

**TABLA Nº 9
HORARIO DE ATENCIÓN**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Apropiado	6	0,462	46,15%	46,15%
Aceptable	7	0,538	53,85%	100,00%
Inapropiado	0	0,000	0,00%	100,00%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 11



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Se considera como una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que los clientes consideran que el horario de atención es aceptable pero no excelente.

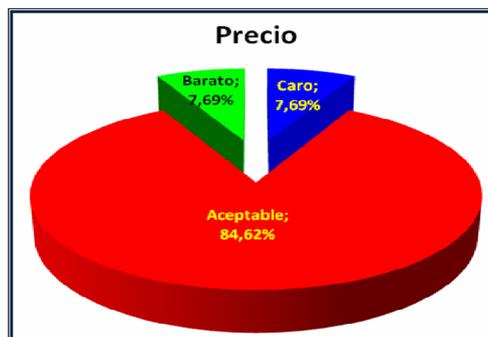
4. ¿Cómo considera usted, que es el precio cobrado por los diferentes servicios?

**TABLA Nº 10
PRECIO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Caro	1	0,077	7,69%	7,69%
Aceptable	11	0,846	84,62%	92,31%
Barato	1	0,077	7,69%	100,00%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 12



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El precio que ofrece la empresa se lo considera como una **OPORTUNIDAD MEDIA**, ya que el 84,62% piensa que el precio es aceptable con respecto a la competencia y está dispuesto a pagarlo.

Los descuentos que ofrece la empresa, motivan el aumento de la producción, ya que mientras mayor sea el peso de la tela para el servicios estrella de la empresa, los clientes acceden a descuentos.

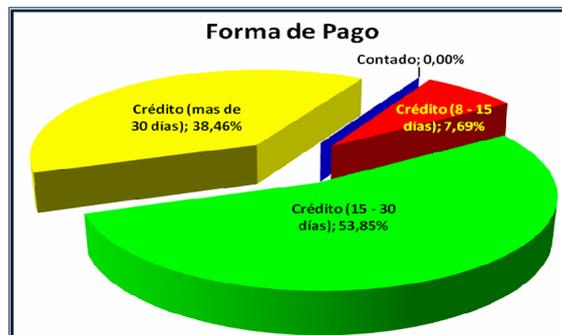
5. ¿Cuál es la forma de pago que usted frecuentemente utiliza?

**TABLA Nº 11
FORMA DE PAGO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Contado	0	0,000	0,00%	0,00%
Crédito (8 - 15 días)	1	0,077	7,69%	7,69%
Crédito (15 - 30 días)	7	0,538	53,85%	61,54%
Crédito (más de 30 días)	5	0,385	38,46%	46,15%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 13



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El tiempo que el cliente mayoritario de la empresa cancela sus obligaciones se considera como una **OPORTUNIDAD BAJA**, ya que cumple con las misma cada semana sin falta, y el volumen monetario es muy representativo.

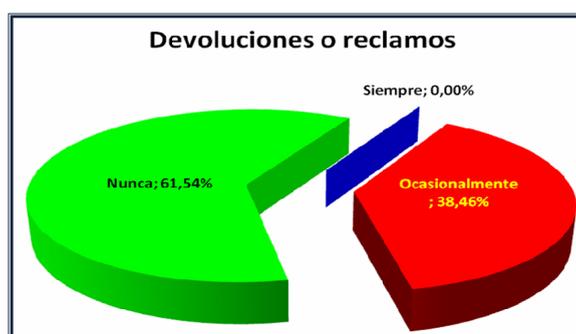
6. ¿Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa?

**TABLA Nº 12
DEVOLUCIONES O RECLAMOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	0	0,000	0,00%	0,00%
Ocasionalmente	5	0,385	38,46%	38,46%
Nunca	8	0,615	61,54%	100,00%
Total	13		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 14



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 38,46% de los clientes afirma que ocasionalmente ha realizado devoluciones, lo que se considera una **AMENAZA MEDIA**, ya que dentro de este porcentaje está el mayor representante de los clientes.

Los clientes que han realizado devoluciones ocasionales son aquellos que se dedican a la venta de tela ya que son más estrictos con los tonos de la tela.

2.1.1.2 Proveedores

Una empresa que decide comprar sus materias primas debe seleccionar a sus proveedores y mantener buenas relaciones con los mismos.

Para la selección de éstos, se debe tomar en cuenta muchos aspectos importantes como son: la calidad de los productos, la forma de pago, el tiempo

de entrega, las políticas de garantía y el transporte, ya que al disponer de excelentes proveedores la empresa será capaz de volverse competitiva.

Con el propósito de mejorar la relación existente entre los proveedores y la empresa se ha realizado una encuesta, en la cual constan las preguntas que servirán para identificar las oportunidades o amenazas que se generan con los proveedores.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PROVEEDORES

De igual manera que los clientes, la encuesta se realizó a los proveedores más frecuentes, con los que la empresa mantiene negociaciones, y los resultados se detallan a continuación.

1. ¿Cómo considera usted que es la calidad de sus productos?

**TABLA Nº 13
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	11	0,917	91,67%	91,67%
Aceptable	1	0,083	8,33%	100,00%
Mala	0	0,000	0,00%	100,00%
Total	12		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 15



ELABORACIÓN: LA AUTORA

De los 12 proveedores tan solo 1 considera que sus productos son de calidad aceptable, mientras que el 91,67% asume que son excelentes. Esta se puede considerar como una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que tanto a nivel externo como interno, los productos son considerados de buena calidad.

2. ¿Cuál es el tipo de garantía que la empresa ofrece a sus productos?

**TABLA N° 14
GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Total	10	0,833	83,33%	83,33%
Parcial	2	0,167	16,67%	100,00%
Ninguna	0	0,000	0,00%	100,00%
Total	12		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 16



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 83,33% de los proveedores ofrecen garantía total a sus productos, y en caso de haber inconvenientes asisten a la planta a realizar pruebas, hasta detectar el problema y encontrar solución, esto se considera como una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que ellos asumen los riesgos en caso de haber problemas.

3. ¿Cuál es el tiempo promedio que se demora en entregar los productos?

TABLA Nº 15
TIEMPO DE ENTREGA

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rápido (24 horas)	3	0,273	27,27%	27,27%
Aceptable (1 - 7 días)	6	0,545	54,55%	81,82%
Retrasado (más de 7 días)	2	0,182	18,18%	100,00%
total	11		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 17



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El tiempo que se demoran en la entrega de los productos, a la empresa se considera una **AMENAZA BAJA** ya que la empresa no puede parar sus operaciones, si no se cuenta con los productos químicos en la fecha prevista, y como la empresa realizar pedidos en pequeñas cantidades y por los general de un día para otro, por lo que se necesitan los productos dentro de las 24 horas.

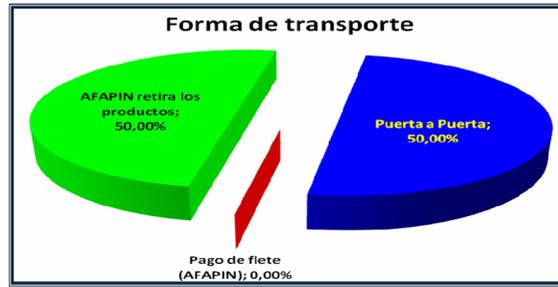
4. ¿Cuál es la forma más frecuente que usted utiliza para transportar los productos?

TABLA Nº 16
FORMA DE TRANSPORTE

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Puerta a Puerta	6	0,500	50,00%	50,00%
Pago de flete (AFAPIN)	0	0,000	0,00%	50,00%
AFAPIN retira los productos	6	0,500	50,00%	100,00%
total	12		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 18



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La forma en que se transportan los productos a la empresa se considera como una **AMENAZA MEDIA**, ya que la empresa en el 50% debe pasar retirando los productos de la casa comercial y esto le ocasiona costos en el transporte y pérdida de tiempo.

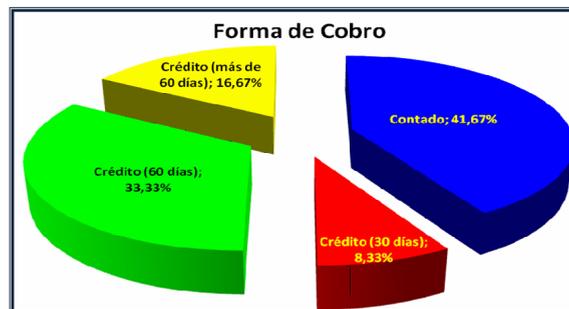
5. ¿Cuál es la forma de cobro que utiliza con AFAPIN CÍA. LTDA.?

**TABLA Nº 17
FORMA DE COBRO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Contado	5	0,417	41,67%	41,67%
Crédito (30 días)	1	0,083	8,33%	50,00%
Crédito (60 días)	4	0,333	33,33%	83,33%
Crédito (más de 60 días)	2	0,167	16,67%	66,67%
total	12		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 19



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 41,67% de los proveedores prefieren el pago de contado y esto se convierte en una **AMENAZA MEDIA** para la empresa ya que sus clientes por lo general cancelan las obligaciones mensualmente y la empresa, a menos que se establezca reservas de dinero para estos casos, la empresa tiene y tendrá problemas de liquidez con los proveedores.

6. ¿Cuál es el volumen de ventas tranzados con AFAPIN CÍA. LTDA.?

**TABLA Nº 18
VOLUMEN DE VENTAS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto	0	0,000	0,00%	0,00%
Medio	10	0,833	83,33%	83,33%
Bajo	2	0,167	16,67%	100,00%
Total	12		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 20



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El volumen tranzado con la empresa se consideraría como una **OPORTUNIDAD MEDIA**, puesto que se supondría que la empresa tiene el poder sobre los proveedores, pero ellos tratan de limitar al exigir pagos de contado, sin embargo la empresa siempre tendrá las de ganar.

2.1.1.3 Competencia

La intensidad de la competencia puede hacer atractivo a un sector o no. Así una fuerte competencia entre las empresas de un sector y si estas son numerosas y sus productos están poco diferenciados puede provocar una

reducción de precios y una disminución de beneficios, con lo que el sector se convertiría en poco atractivo.

Sin embargo, un sector donde las empresas fueran escasas y los productos muy diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. Ésta, mayor o menor rivalidad entre competidores depende en gran parte: del grado de concentración de las empresas del sector, diferenciación de productos, barreras de salida y barreras de movilidad. La tasa de crecimiento de una industria, la estructura de costes del sector etc.

No existe un estudio sobre la competencia del sector de servicios de tintorería y acabados textiles, por lo que no hay información, sobre la participación de las empresas en mercado ecuatoriano, ni sobre el número de empresas dedicadas a este sector.

Sin embargo se puede mencionar a los siguientes competidores:

**CUADRO Nº 3
COMPETIDORES**

EMPRESA	SERVICIOS QUE OFRECE
CORTYVIS	Fabricación de telas, productos terminados y servicios de tintura y estampado
ENKADOR	Fabricación de Hilos y servicios de tintura
FIBRAN	Tintorería
RIZZOTEX	Tintorería
TEJIDEX	Tintorería
S.J. JERSEY	Tejidos de punto. Hilatura. Tintura
TEXTIL SAN PEDRO	Tintorería
TEXTILES ECUADOR	Tintorería y confección

ELABORACIÓN: LA AUTORA

El costo de ingresar a este segmento de mercado es muy alto, ya que las empresas deben realizar grandes inversiones en maquinarias e infraestructura, lo que se convierte en una barrera de entrada a nuevos competidores y en una

OPORTUNIDAD BAJA, para la empresa puesto que a pesar de existir poca competencia, la empresa no se encuentra estructuralmente apta para enfrentarlo ni logra optimizar sus procesos para cubrir más demanda del mercado sin embargo ya tiene su nicho en el mercado

2.1.1.4 Normativa Legal

Para que la empresa logre desenvolverse sin ningún problema, está sometida y controlada por normas, permisos y organismos que regulan sus actividades.

Estas normas y organismos pueden representar una oportunidad o una amenaza para AFAPIN CÍA. LTDA., en medida en que la empresa cumpla con éstas.

Dentro de las normas y códigos se tiene:

- Ley de compañías.- norma el funcionamiento y las actividades de la empresa, desde su constitución, hasta la liquidación de la misma.
- Código de trabajo.- en este código, están expuestas todas las obligaciones y derechos de los empleadores y los trabajadores.
- Código de régimen tributario interno.- detalla las obligaciones tributarias a las cuales se expone una empresa, los requisitos legales con los que debe contar, los derechos de los sujetos y las sanciones en caso de incumplimiento.

Dentro de los permisos se tiene:

- Patente.- un documento que confiere el derecho exclusivo de fabricar, producir o vender algo bajo una razón social.

- Permiso de funcionamiento.- documento que autoriza el funcionamiento de la empresa en determinada región, y se especifica la actividad a la que se dedica.
- Permiso de Bomberos.- documento en el cual consta que la empresa cumple con los parámetros de seguridad establecidos para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de los organismos se tiene:

- CONSEP.- es el organismo responsable de prevenir en la sociedad ecuatoriana el desvío de sustancias sujetas a fiscalización y medicamentos que las contenga.
Para los procesos normales de la empresa se emplean cinco sustancias químicas que están sujetas al control y son: ácido acético, sosa cáustica, carbonato de sodio, ácido sulfúrico y sulfato de sodio.
- IESS.- organismo encargado de velar por la seguridad social del empleado.
- Ministerio de Trabajo.- organismo encargado de velar por el cumplimiento de lo estipulado en el código de trabajo.
- Municipio del Cantón Rumiñahui.- institución pública que vela por el cumplimiento de las normas de protección ambientales en Sangolquí.

El cumplimiento parcial de las normativas y reglamentos por parte de la empresa se convierte en una **AMENAZA ALTA**, ya que el incumplimiento de estas le ha ocasionado sanciones y la reincidencia puede causarle la clausura.

2.1.1.5 Tecnología

El constante avance tecnológico a nivel mundial, las nuevas investigaciones para el desarrollo de maquinarias y equipos que faciliten el trabajo y reduzcan los tiempos y costos, constituyen un recurso anhelado por las empresas.

El uso de tecnología moderna tiene como propósito reducir el tiempo empleado en los procesos productivos así como el nivel de errores. Sin embargo la utilización de tecnología obsoleta representa pérdidas a la empresa por todos los costos en los que se debe incurrir cuando hay desperfectos.

En el sector de los textiles, los avances no se quedan rezagados. Las empresas que tienen los recursos económicos necesarios, actualizan sus maquinarias y equipos con el propósito de aumentar su nivel de producción y lograr satisfacer la demanda creciente del este sector.

No todas las empresas cuentan con esa capacidad financiera, ya que los equipos a utilizar en este sector, son costosos y necesariamente se deben importar de Europa o Estados Unidos.

Se la considera como una **OPORTUNIDAD BAJA** ya que la empresa no aprovecha el constante cambio tecnológico que ofrece el mercado, mientras que las empresas competidoras si lo hacen.

Para mejorar el proceso de los servicios de tintura y acabados textiles ofrecidos por la empresa se debe realizar una actualización de la tecnología, constituyendo una oportunidad para mejorar

2.2 Análisis Interno

Tener una perspectiva del funcionamiento de la empresa y de los factores que afectan el desempeño de los trabajadores y por ende el desarrollo de AFAPIN

CÍA. LTDA., permitirá plantear estrategias que le permitan superar estos problemas de manera que se genere un buen ambiente de trabajo y se genere una buena imagen a los clientes y proveedores.

Con la finalidad de conocer la opinión que tiene el personal sobre las diferentes capacidades que existen en la empresa, fue necesario realizar una encuesta, que permita analizar la situación interna de AFAPIN CÍA. LTDA.

La encuesta se realizó a los 30 empleados de AFAPIN CÍA. LTDA., y se obtuvieron los siguientes resultados, de acuerdo a las capacidades administrativas, financieras, servicios, producción, tecnología y talento humano.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS

2.2.1 Capacidades

2.2.1.1 Capacidad Administrativa

Esta capacidad permitirá analizar a la empresa desde todo su proceso administrativo: planificación, organización, dirección (liderazgo, motivación y comunicación), control y evaluación.

Planificación

1. ¿Qué principios y valores aplica usted con frecuencia en su trabajo?

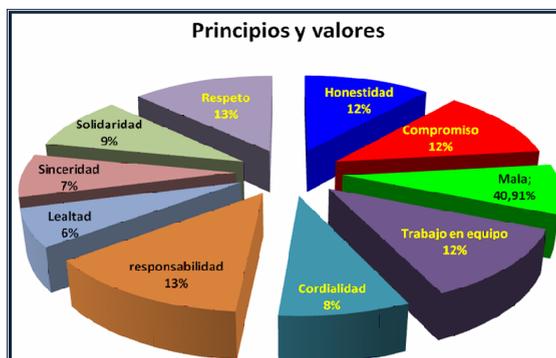
**TABLA Nº 19
PRINCIPIOS Y VALORES**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Honestidad	25	0,114	11,36%	11,36%
Compromiso	26	0,118	11,82%	23,18%
Puntualidad	18	0,082	8,18%	31,36%
Trabajo en equipo	26	0,118	11,82%	43,18%
Cordialidad	18	0,082	8,18%	51,36%
Responsabilidad	29	0,132	13,18%	64,55%

Lealtad	14	0,064	6,36%	70,91%
Sinceridad	16	0,073	7,27%	78,18%
Solidaridad	20	0,091	9,09%	87,27%
Respeto	28	0,127	12,73%	100,00%
Total	220		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 21



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Del total de los 30 trabajadores que laboran en la empresa, la mayoría aplica valores y principios.

Para la empresa, este factor constituye una **FORTALEZA ALTA**, porque, a pesar de que la empresa no posee los principios y valores establecidos en un manual, todo el personal posee y aplica los principios y valores en los trabajos encomendados.

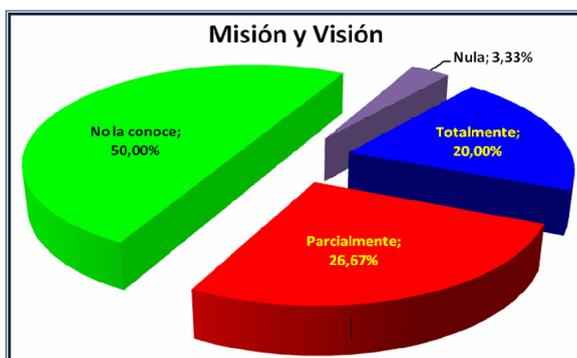
2. ¿Conoce la misión y la visión que tiene AFAPIN CÍA. LTDA., y la aplica en su trabajo?

TABLA Nº 20
MISIÓN Y VISIÓN

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	6	0,200	20,00%	20,00%
Parcialmente	8	0,267	26,67%	46,67%
No la conoce	15	0,500	50,00%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 22



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El desconocimiento de la misión y visión de la empresa se convierte en una **DEBILIDAD ALTA** ya que la mayor parte de los empleados de la AFAPIN CÍA. LTDA., no conocen a ciencia cierta hacia donde quiere llegar, por lo que no se puede alinear los objetivos de los trabajadores con los de la empresa.

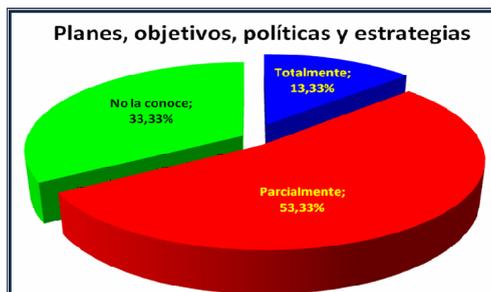
3. ¿Conoce y aplica los objetivos, políticas y estrategias de la empresa?

**TABLA Nº 21
PLANES, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	4	0,133	13,33%	13,33%
Parcialmente	16	0,533	53,33%	66,67%
No la conoce	10	0,333	33,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 23



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de conocimiento de los planes, objetivos, políticas y estrategias de la empresa, se convierten en una **DEBILIDAD ALTA** ya que el personal no tiene los lineamientos, ni los caminos establecidos para llegar a la meta deseada.

Organización

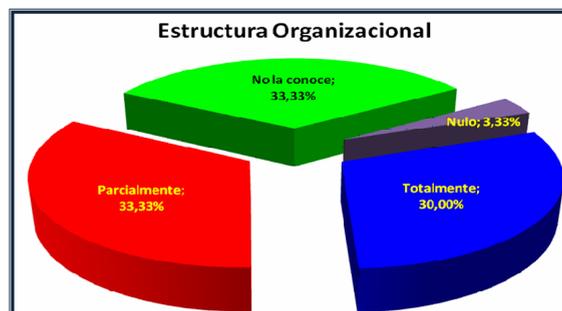
4. ¿Conoce la estructura organizacional de AFAPIN y la aplica en su trabajo?

**TABLA Nº 22
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	9	0,300	30,00%	30,00%
Parcialmente	10	0,333	33,33%	63,33%
No la conoce	10	0,333	33,33%	96,67%
Nulo	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 24



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Este factor se considera como una **DEBILIDAD ALTA** puesto que el personal no tiene definido el orden jerárquico del trabajo, y por ende se genera un caos interno, debido a que conocen a quien deben responder sobre sus acciones y los posibles problemas que se presenten, acudiendo directamente a Gerencia para solucionar cualquier dificultad.

5. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿Las conoce y las aplica?

**TABLA Nº 23
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	20	0,667	66,67%	66,67%
Parcialmente	9	0,300	30,00%	96,67%
No la conoce	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 25



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Este factor es una **FORTALEZA MEDIA** para la empresa porque los empleados afirman que si saben cuáles son sus funciones y responsabilidades y las pueden aplicar sin problema, sin embargo el problema que se genera aquí, es la falta de colaboración con otros compañeros.

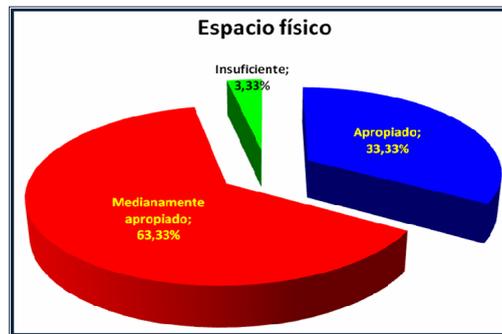
6. El espacio físico en el cual realiza su trabajo los considera:

**TABLA Nº 24
ESPACIO FÍSICO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Apropiado	10	0,333	33,33%	33,33%
Medianamente apropiado	19	0,633	63,33%	96,67%
Insuficiente	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 26



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El espacio físico en el cual se desarrollan las actividades de los trabajadores es una **FORTALEZA MEDIA**, ya que se cuenta con el espacio necesario para desenvolverse.

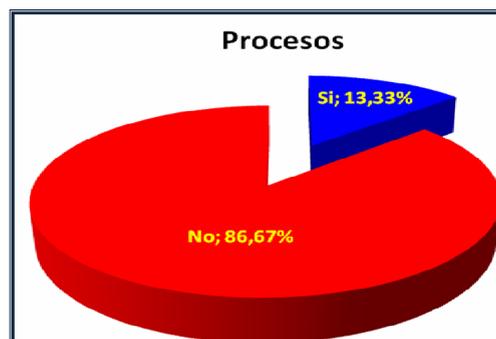
7. ¿Conoce usted si los procesos de la empresa se encuentran documentados?

**TABLA N° 25
PROCESOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	0,133	13,33%	13,33%
No	26	0,867	86,67%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 27



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Este factor es una **DEBILIDAD ALTA** dentro de la empresa puesto que los trabajadores saben cuáles son sus funciones porque han adquirido este conocimiento con la experiencia, sin embargo los trabajadores emplean distintas formas de realizar su trabajo y esto ocasiona pérdidas de tiempo ya que no se cuenta con documento en cual se encuentre establecida la secuencias de cada proceso o actividad.

8. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?

**TABLA Nº 26
MANUAL DE PROCESOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	2	0,067	6,67%	6,67%
No	28	0,933	93,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 28



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El no contar con un manual de procesos se considera como una **DEBILIDAD ALTA** y afecta sobre todo el personal nuevo ya que se le complicaría mucho definir sus funciones, y si la empresa contara con estos manuales, sería más fácil la inducción.

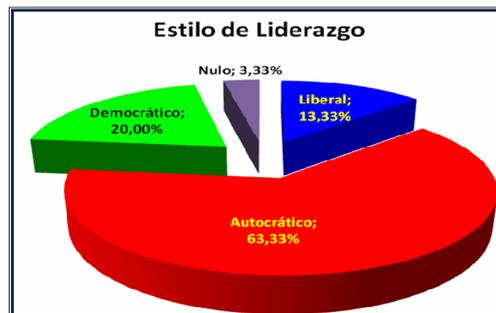
9. ¿Cómo considera que es el estilo de liderazgo de parte de los representantes de la empresa (gerente, jefes, supervisores)?

**TABLA Nº 27
ESTILO DE LIDERAZGO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Liberal	4	0,133	13,33%	13,33%
Autocrático	19	0,633	63,33%	76,67%
Democrático	6	0,200	20,00%	96,67%
Nulo	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 29



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El liderazgo utilizado por la empresa, según el 63,33% de los encuestados, es el autocrático ya que se concentra todo el poder y se imponen decisiones que deben ser acatadas por los empleados.

El 13,33% de los empleados considera el estilo de liderazgo utilizado es el “liberal”, donde se delega mucha autoridad y la jefatura usa poco su poder, es así, que a este factor se lo considera como una **DEBILIDAD ALTA**, ya que al imponer las decisiones no se logra el compromiso con la gente generándose un ambiente de temor y sumisión; y al delegar mucha autoridad se generan conflictos internos por el abuso de poder de los subordinados.

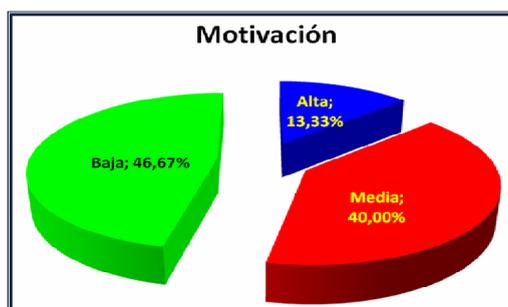
10. La motivación que usted recibe por parte de la jefatura es:

**TABLA Nº 28
MOTIVACIÓN**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alta	4	0,133	13,33%	13,33%
Media	12	0,400	40,00%	53,33%
Baja	14	0,467	46,67%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 30



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La motivación en el trabajo genera impulsos, incentivos y deseos que mueven a los trabajadores a actuar en determinadas formas y circunstancias.

La falta de motivación dentro de la empresa es una **DEBILIDAD ALTA**, ya que el 46,67% considera que es baja y el 40% afirma que no cumple con sus expectativas.

Control y Evaluación

11. La comunicación que mantiene con sus superiores para realizar su trabajo la considera:

**TABLA Nº 29
COMUNICACIÓN CON LOS SUPERIORES**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	7	0,233	23,33%	23,33%
Buena	20	0,667	66,67%	90,00%
Mala	3	0,100	10,00%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 31



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La buena comunicación entre los trabajadores y sus superiores es una **FORTALEZA BAJA** ya que, no todo el personal ésta conforme con los sistemas de comunicación actuales de la empresa.

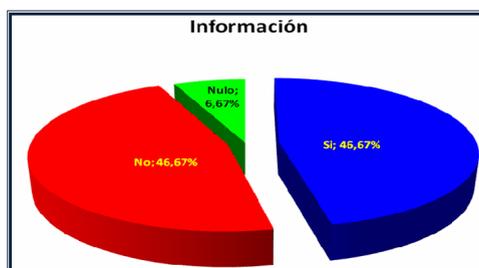
12. ¿Cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo?

**TABLA Nº 30
INFORMACIÓN**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	14	0,467	46,67%	46,67%
No	14	0,467	46,67%	93,33%
Nulo	2	0,067	6,67%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 32



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de información para realizar los trabajos de cada persona, se convierte en una **DEBILIDAD MEDIA**, para la empresa, porque el 46,7% de las personas no cuenta con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo y esto ocasiona pérdida de tiempo y recursos económicos y materiales, y por otra parte, el 6.67% de los trabajadores encuestados no quiso opinar sobre el tema, ya que asume, no tiene conocimiento; esto es reflejo de la falta de comunicación que existe entre los subordinados y los jefes.

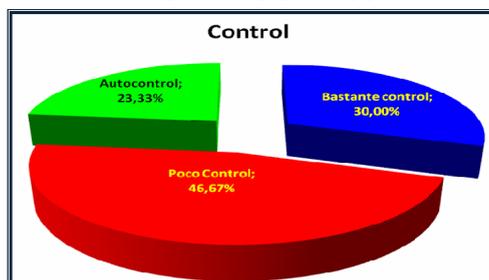
13. El control que necesita en su trabajo es:

**TABLA Nº 31
CONTROL**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bastante control	9	0,300	30,00%	30,00%
Poco Control	14	0,467	46,67%	76,67%
Autocontrol	7	0,233	23,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 33



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El poco control que necesitan los trabajadores para realizar sus trabajos es un **OPORTUNIDAD BAJA** ya que implica, que el personal se puede desenvolver en sus labores y el control que necesita sirve para corregir cualquier problema que se presenta.

14. ¿Conoce el porcentaje de reprocesos, lavados, igualaciones o matizaciones que se realizan al mes?

TABLA Nº 32
REPROCESOS, LAVADOS, IGUALACIONES O MATIZACIONES

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	4	0,133	13,33%	13,33%
No	26	0,867	86,67%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 34



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de conocimiento sobre el nivel de reprocesos, igualaciones, matizaciones y lavados es una **DEBILIDAD ALTA** ya que, al no conocer estos niveles los empleados no toman conciencia de los delicado e importantes que es reducir estos niveles.

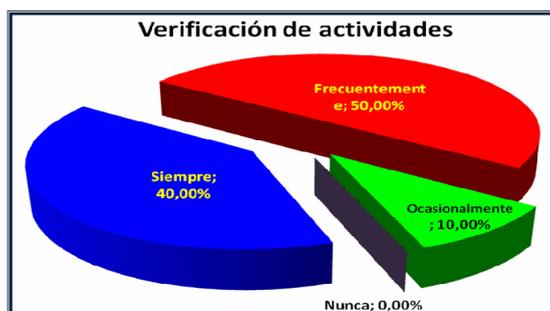
15. ¿Después de realizar sus actividades, usted se cerciora que estén realizadas correctamente?

**TABLA Nº 33
VERIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	12	0,400	40,00%	40,00%
Frecuentemente	15	0,500	50,00%	90,00%
Ocasionalmente	3	0,100	10,00%	100,00%
Nunca	0	0,000	0,00%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 35



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de revisión de las actividades que cada trabajador realiza, es una **DEBILIDAD BAJA**, ya que al no realizar las revisiones siempre, exponen a la empresa a incurrir en pérdidas por daño o descuido, que es lo que generalmente ocurre.

2.2.1.2 Capacidad Financiera

Determina cual es la imagen que se tiene frente al personal sobre el manejo y destino de los recursos provenientes de los servicios prestados a los diferentes clientes.

Si una empresa es capaz de llevar los resultados financieros en forma transparente, oportuna y veraz fomenta un entorno de confianza y seguridad con todos los actores de la empresa.

Dentro de la capacidad financiera se abordarán temas como: los presupuestos, la contabilidad y cobranza.

CAPACIDAD FINANCIERA

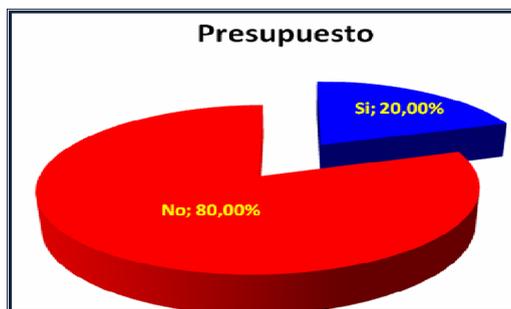
16. El presupuesto ¿Conoce usted si la empresa se maneja en base a presupuestos?

**TABLA N° 34
PRESUPUESTO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	6	0,200	20,00%	20,00%
No	24	0,800	80,00%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 36



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 80% de los encuestados afirma desconocer que la empresa maneja presupuestos para sus actividades, convirtiéndose en una **DEBILIDAD ALTA**, porque al no tratan de limitar sus gastos y cuidar las cosas o solicitarlas con su debida anticipación.

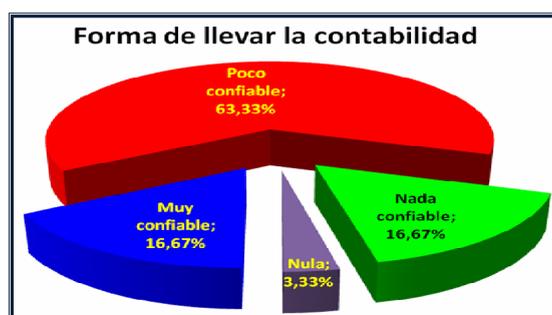
17. La contabilidad que lleva la empresa la considera:

**TABLA N° 35
FORMA DE LLEVAR LA CONTABILIDAD**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy confiable	5	0,167	16,67%	16,67%
Poco confiable	19	0,633	63,33%	80,00%
Nada confiable	5	0,167	16,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 37



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La forma, poco o nada confiable de llevar la contabilidad en la empresa es una **DEBILIDAD ALTA** porque genera incertidumbre y quejas por parte de los empleados, generando desconfianza y rumores en las personas.

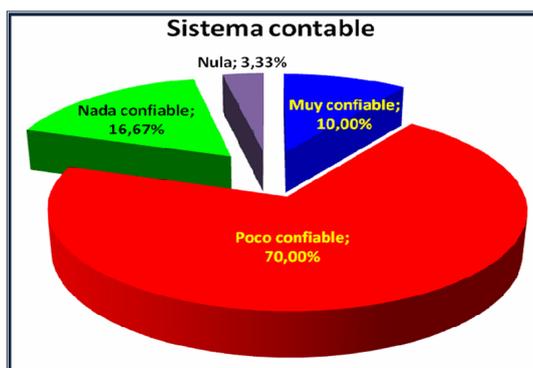
18. El sistema contable de la empresa le permite tener resultados:

**TABLA N° 36
SISTEMA CONTABLE**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy confiable	3	0,100	10,00%	10,00%
Poco confiable	21	0,700	70,00%	80,00%
Nada confiable	5	0,167	16,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 38



ELABORACIÓN: LA AUTORA

De igual manera la forma, poco o nada confiable de los resultados obtenidos del sistema contable actual en la empresa es una **DEBILIDAD ALTA** porque no garantiza la veracidad de la información.

19. Los cobros y pagos que realiza la empresa, los considera:

**TABLA Nº 37
SEGURIDAD DE COBROS Y PAGOS**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy seguros	4	0,133	13,33%	13,33%
Poco seguros	20	0,667	66,67%	80,00%
Nada seguros	5	0,167	16,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 39



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La forma de cobro y pago, poco o nada segura que ofrece la empresa, es una **DEBILIDAD ALTA** porque genera descontento en los trabajadores, problemas con los proveedores por el retraso en los pagos y falta de liquidez para la empresa, por la falta de cobro a los clientes..

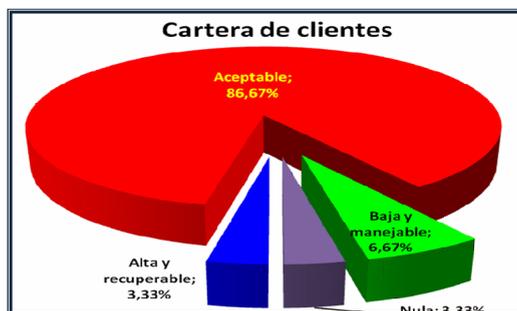
20. La cartera que tiene la empresa, usted la considera:

**TABLA Nº 38
CARTERA DE CLIENTES**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alta y no recuperable	1	0,033	3,33%	3,33%
Aceptable	26	0,867	86,67%	90,00%
Baja y manejable	2	0,067	6,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 40



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 86,7% de los encuestados opina que la cartera de clientes es aceptable, lo que representa una **FORTALEZA MEDIA**, ya que la empresa cuenta con los clientes necesarios para utilizar su capacidad instalada.

2.2.1.3 Capacidad de Producción

Dentro de esta capacidad, lo que espera es determinar la utilización de la materia prima con la que se trabaja, las normas de seguridad que se emplean,

los mecanismo para controlar la calidad de los servicios, los procesos de producción que se aplican en la empresa y el nivel de desperdicios que se generan, de manera que se tomen las medidas necesarias para optimizar la producción.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

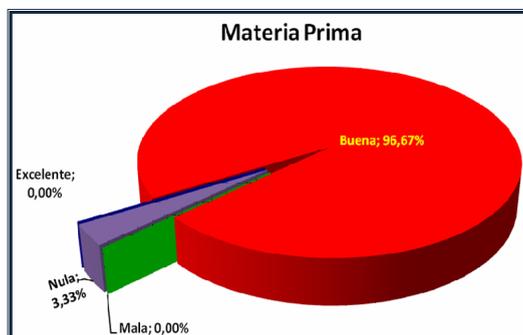
21. La materia prima con la que realiza su trabajo la considera:

**TABLA Nº 39
MATERIA PRIMA**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0,000	0,00%	0,00%
Buena	29	0,967	96,67%	96,67%
Mala	0	0,000	0,00%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 41



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La calidad de la materia prima que se utiliza en la empresa es una **OPORTUNIDAD MEDIA** porque se considera buena y el precio pagado es aceptable, sin embargo sería mucho mejor utilizar productos de excelente calidad.

22. Las normas de seguridad que se aplican a su trabajo, las considera:

**TABLA N° 40
NORMAS DE SEGURIDAD**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente apropiadas	0	0,000	0,00%	0,00%
Medianamente apropiadas	12	0,400	40,00%	40,00%
Inapropiadas	17	0,567	56,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 42



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La seguridad inapropiada brindada por el empleador al personal es una **DEBILIDAD ALTA** ya que la mayoría de las personas afirman que no cuentan con los implementos necesarios para su protección exponiéndose a riesgos y estos le ocasionarían problemas a la empresa.

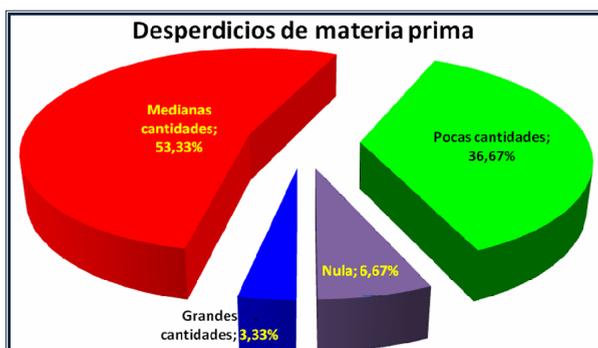
23. Los desperdicios de la materia prima, se dan en:

**TABLA N° 41
DESPERDICIOS DE MATERIA PRIMA**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Grandes cantidades	1	0,033	3,33%	3,33%
Medianas cantidades	16	0,533	53,33%	56,67%
Pocas cantidades	11	0,367	36,67%	93,33%
Nula	2	0,067	6,67%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 43



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El exceso de desperdicios de la materia prima es una **DEBILIDAD ALTA** debido a que no se puede controlar generando pérdidas económicas y de tiempo.

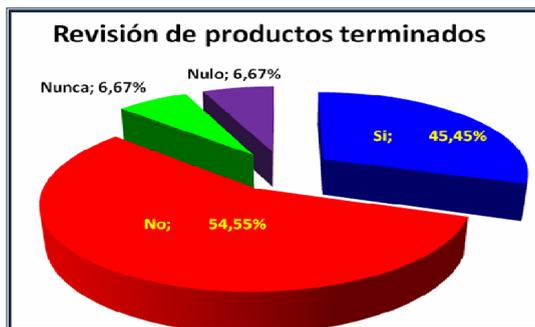
24. Los productos terminados son revisados para verificar su calidad:

TABLA Nº 42
REVISIÓN DE PRODUCTOS TERMINADOS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	9	0,300	30,00%	30,00%
Frecuentemente	17	0,567	56,67%	86,67%
Nunca	2	0,067	6,67%	93,33%
Nulo	2	0,067	6,67%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 44



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de revisión de los productos terminados, para verificar su calidad, es una **DEBILIDAD MEDIA** porque no se está controlando el estado de la tela, una vez que es expuesta a los diferentes servicios y es por esto que se generan devoluciones y reclamos.

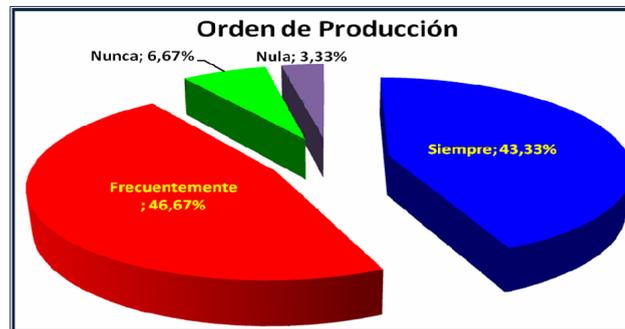
25. ¿La orden de producción contienen todos los requerimientos para que usted pueda cumplir con su trabajo?

**TABLA Nº 43
ORDEN DE PRODUCCIÓN**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	13	0,433	43,33%	43,33%
Frecuentemente	14	0,467	46,67%	90,00%
Nunca	2	0,067	6,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	93,33%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 45



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de especificación de todos los requerimientos necesarios en la orden de producción es una **DEBILIDAD MEDIA** porque impide que los trabajadores puedan realizar su trabajo.

2.2.1.4 Capacidad de Servicios

Teniendo en cuenta que la empresa se orienta a prestar servicios, la calidad que estos ofrezcan, son relevantes en su nivel de producción. Mientras mejor sea el servicios que se brinde a los clientes, ellos se encargarán de divulgarlo (cabe recalcar que la publicidad de boca en boca es la aplicada por la empresa). El valor agregado a cada servicio determinará el grado de satisfacción de los clientes y el trato que se le dé al personal así como la calidad de la materia prima determinaran la calidad en los servicios.

CAPACIDAD DE SERVICIOS

26. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los servicios que ofrece los considera?

TABLA Nº 44
INFORMACIÓN SOBRE LOS SERVICIOS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	6	0,200	20,00%	20,00%
Buena	21	0,700	70,00%	90,00%
Mala	2	0,067	6,67%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 46



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La información sobre los servicios que ofrece la empresa son una **FORTALEZA BAJA** porque el 20% de los encuestas afirma que se realiza una difusión adecuada del tipo de servicios que brinda AFAPIN CÍA. LTDA.

27. ¿Cómo considera usted que es su trato con los clientes?

**TABLA Nº 45
TRATO AL CLIENTE**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	10	0,333	33,33%	33,33%
Bueno	19	0,633	63,33%	96,67%
Malo	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 47



ELABORACIÓN: LA AUTORA

En buen trato con los clientes demuestra que hay una **DEBILIDAD MEDIA** dentro de la empresa, se debe tener en cuenta que AFAPIN CÍA. LTDA., está orientada a prestar servicios y el trato con el cliente es un factor muy importante.

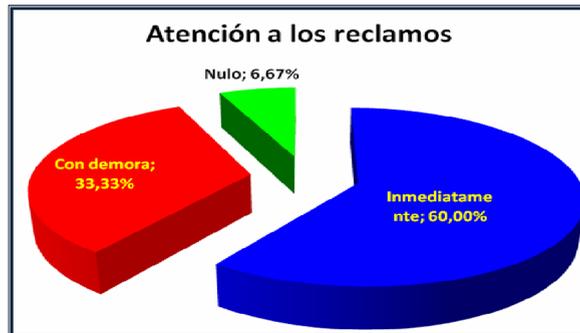
28. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

TABLA N° 46
ATENCIÓN A LOS RECLAMOS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Inmediatamente	18	0,600	60,00%	60,00%
Con demora	10	0,333	33,33%	33,33%
Nulo	2	0,067	6,67%	66,67%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 48



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La atención inmediata a los reclamos es una **FORTALEZA MEDIA** ya que se está tratando de atender de forma inmediata los reclamos de los clientes y hay demoras en casos específicos que no se pueden atender en ese momento.

2.2.1.5 Capacidad Tecnológica

Dentro de esta capacidad se analizará si existe o no el recurso tecnológico suficiente para desempeñar las labores de cada empleado y el estado de los equipos y maquinarias de la empresa,

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

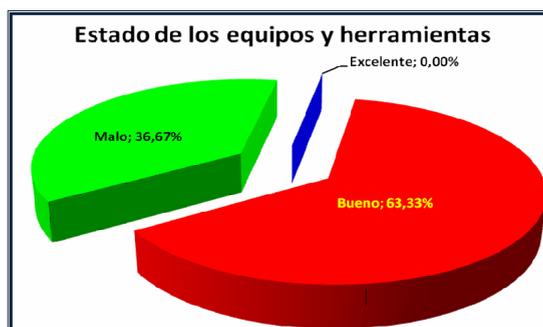
29. ¿Cuál es el estado de los equipos y herramientas que usted tiene para realizar su trabajo?

TABLA Nº 47
ESTADO DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0,000	0,00%	0,00%
Bueno	19	0,633	63,33%	63,33%
Malo	11	0,367	36,67%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 49



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El mal estado de los equipos y herramientas es una **DEBILIDAD MEDIA** ya que, si estuvieran en excelente estado reducirían los desperdicios, tiempo y costos, lo que frecuentemente, no ocurre.

30. Las herramientas y maquinarias con las que realiza su trabajo las considera:

TABLA Nº 48
REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS Y MAQUINARIAS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente apropiadas	3	0,100	10,00%	10,00%
Medianamente apropiadas	21	0,700	70,00%	80,00%
Inapropiadas	6	0,200	20,00%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 50



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 70% de los empleados considera que no cuenta con los equipos y herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, lo que se considera como una **DEBILIDAD ALTA**.

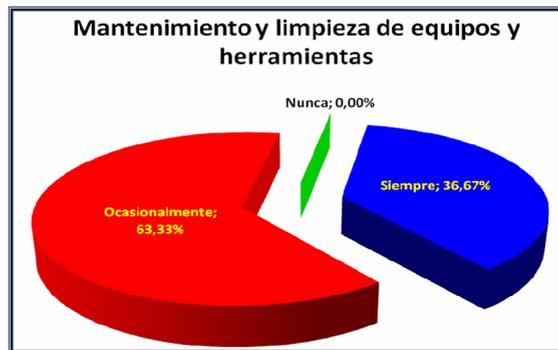
31. ¿Realiza mantenimiento y limpieza a los equipos que tiene a su cargo?

TABLA Nº 49
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	11	0,367	36,67%	36,67%
Ocasionalmente	19	0,633	63,33%	100,00%
Nunca	0	0,000	0,00%	100,00%
Total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 51



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El mantenimiento y limpieza ocasional de los equipos y herramientas, es una **DEBILIDAD MEDIA** para AFAPIN CÍA. LTDA., porque la forma correcta de mantener en buen estado las cosas, es a través de una limpieza y mantenimiento preventivo.

2.2.1.6 Capacidad de Talento Humano

El recurso humano y el conocimiento que éste posea y aporte a la organización es uno de los principales capitales de la empresa ya que es fuente de innovación, creatividad y liderazgo, hacia el logro de los objetivos.

El análisis de la capacidad del talento humano permitirá analizar la conducta y comportamiento de los empleados de la empresa e implantar las acciones necesarias que ayuden a la organización a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad, puesto que el precio que se paga por los problemas directamente relacionados con el talento humano, suele ser alto.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

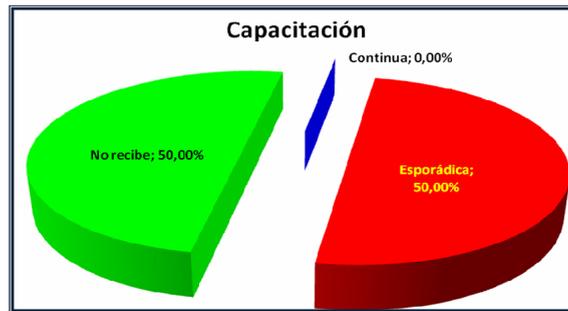
32. ¿En qué forma recibe usted capacitación para realizar su trabajo?

**TABLA Nº 50
CAPACITACIÓN**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Continua	0	0,000	0,00%	0,00%
Esporádica	15	0,500	50,00%	50,00%
No recibe	15	0,500	50,00%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 52



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de una capacitación frecuente dentro de la empresa provoca que los empleados no puedan explotar todo su talento, limitándolos a cumplir órdenes y actuar mecánicamente.

A este factor se lo considera como una **DEBILIDAD MEDIA**.

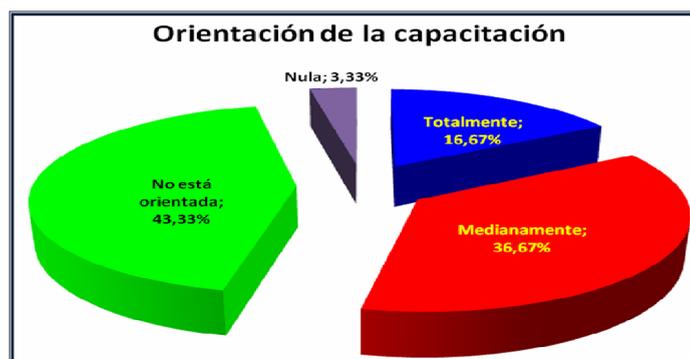
33. ¿La capacitación que usted recibe está orientada a perfeccionar sus actividades y trabajos?

TABLA Nº 51
ORIENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN AL TRABAJO

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	5	0,167	16,67%	16,67%
Medianamente	11	0,367	36,67%	53,33%
No está orientada	13	0,433	43,33%	96,67%
Nula	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 53



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La falta de enfoque en los temas de capacitación en la empresa es una **DEBILIDAD ALTA** ya que el objetivo de las capacitaciones es mejorar el rendimiento del personal, sin embargo al no realizarlas de acuerdo al área y requerimientos de las personas no se logra mejorar el rendimiento del personal.

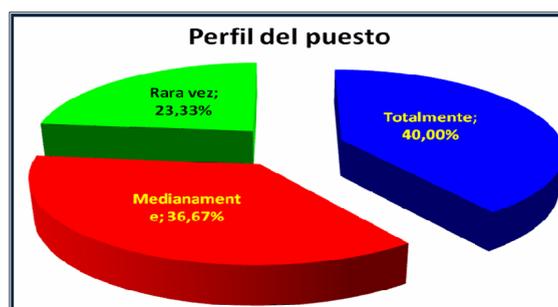
34. ¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

**TABLA Nº 52
PERFIL DEL PUESTO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente	12	0,400	40,00%	40,00%
Medianamente	11	0,367	36,67%	76,67%
Rara vez	7	0,233	23,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 54



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Algunas de las personas consideran que en los puestos en los que actualmente se encuentran no pueden explotar todas sus habilidades generándoles descontento y desmotivación por lo que a este factor se le considera como una **DEBILIDAD MEDIA**.

35. ¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros de trabajo?

**TABLA Nº 53
RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO**

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	8	0,267	26,67%	26,67%
Buena	21	0,700	70,00%	96,67%
Mala	1	0,033	3,33%	100,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 55



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 70% de los trabajadores considera que lleva buenas relaciones con sus compañeros lo que se convierte en una **FORTALEZA MEDIA**, ya que a través de los mecanismos de motivación e incentivos se puede lograr una total integración del personal y de esta forma mejorar el ambiente de trabajo.

36. El salario que usted recibe en base a su trabajo, ¿Cómo lo considera?

TABLA Nº 54
SALARIO

	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	0	0,000	0,00%	0,00%
Justo	2	0,067	6,67%	6,67%
Bajo	27	0,900	90,00%	96,67%
nulo	1	0,033	3,33%	10,00%
total	30		100,00%	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO Nº 56



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La mayor parte de los trabajadores se encuentran insatisfechos con su salario, ya que no lo consideran justo, de acuerdo a las actividades que realizan y responsabilidades tiene. Este descontento genera una **DEBILIDAD ALTA**.

2.3 MATRICES

En este apartado se realizará un resumen del análisis externo e interno realizado a la empresa, el cual servirá de base para la elaboración de las matrices de impacto tanto interna como externa, y de las cuales posteriormente se obtendrán las matrices de aprovechabilidad, vulnerabilidad, hoja de trabajo FODA, de estrategias y de síntesis.

2.4 Matrices de Impacto

Una vez que se cuenta con toda la información sobre la opinión de los clientes, proveedores y personal, el siguiente paso es la elaboración de las matrices de impacto, las cuales consiste en resumir todas las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, encontradas en el diagnóstico situacional y darles una ponderación de acuerdo al impacto que generan en la empresa.

2.4.1 Matriz de Impacto externo

Para la Matriz de Impacto Externo, se debe tener en cuenta los factores analizados con los clientes y proveedores que son los que generan las oportunidades y amenazas y asignarle una ponderación de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que pueden ocasionar en la organización.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
MICROAMBIENTE	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CLIENTES									
La calidad de los servicios prestados es aceptable		x						3-O	
El tiempo de respuesta es medianamente oportuno					x			3-A	
El horario de atención brindado por la empresa es aceptable		x						3-O	
El precio cobrado es aceptable		x						3-O	
Realizan los pago de forma semanal			x						1-O
Las devoluciones son ocasionales					x			3-A	
PROVEEDORES									
La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores en excelente.	x						5-O		
Los proveedores ofrecen garantía total a sus productos	x						5-O		
No entregan los productos químicos a tiempo						x			1-A
La empresa retira los productos de la casa comercial					x			3-A	
El pago exigido es de contado					x			3-A	
El volumen de ventas tranzados con AFAPIN, es medio		x						3-O	
POCA COMPETENCIA			x						1-O
CUMPLIMIENTO PARCIAL DE NORMATIVAS				x			5-A		
AVANCES TECNOLÓGICOS			x						1-O

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.4.2 Matriz de impacto interno

Para la Matriz de Impacto Interno, se debe tener presente los factores analizados con el personal de la empresa, en este caso, son los generadores de las fortalezas y debilidades para posteriormente darles una ponderación de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que pueden tener en la organización.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
<u>Planificación</u>									
Aplicación de principios y valores	x						5-F		
Desconocimiento de la misión y visión				x			5-D		
Desconocimiento de Objetivos políticas y estrategias				x			5-D		
<u>Organización</u>									
Desconocimiento de la estructura organizacional				x			5-D		
No todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades		x						3-F	
La mayoría de personal considera que el espacio físico es adecuado		x						3-F	
Los procesos de la empresa no se encuentran documentados				x			5-D		
Falta de manuales de procesos				x			5-D		
<u>Dirección</u>									
El Liderazgo es autocrático				x			5-D		
Falta de motivación				x			5-D		
<u>Control y Evaluación</u>									
La mayor cantidad de empleados considera que tiene una buena relación con sus superiores.			x						1-F
Falta de información para realizar el trabajo					x			3-D	
No se necesita mucho control para realizar el trabajo de cada persona			x						1-F
Falta de información sobre reprocesos, matizaciones, igualaciones y lavado				x			5-D		
Falta de revisión de las actividades de los trabajos realizados						x			1-D

CAPACIDAD FINANCIERA								
Falta de conocimientos sobre el manejo de presupuestos				x			5-D	
Poca confiabilidad de la contabilidad				x			5-D	
Poca confiabilidad del sistema contable				x			5-D	
Poca seguridad de cobros y pagos				x			5-D	
La cartera de los clientes es aceptable		x					3-F	
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN								
Buena calidad de la materia prima		x					3-F	
Normas de seguridad inapropiadas				x			5-D	
No se puede controlar los desperdicios				x			5-D	
No hay control de calidad de los productos					x		3-D	
Frecuentemente faltan especificaciones en la orden de producción					x		3-D	
CAPACIDAD DE SERVICIO								
La información que se da a los clientes es adecuada			x				1-F	
El trato hacia los clientes, es bueno			x				1-F	
Los reclamos y devoluciones se atienden con demora					x		3-D	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Mal estado de los equipos y herramientas					x		3-D	
Herramientas y maquinarias medianamente apropiadas				x			5-D	
Limpieza y mantenimiento ocasional					x		3-D	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO								
La capacitación impartida es de forma esporádica					x		3-D	
No se enfocan los temas de capacitación				x			5-D	
El personal no explotación de habilidad y conocimiento en su puesto de trabajo					x		3-D	
La relación entre los empleados es buena		x					3-F	
La mayoría de personal esta insatisfecho con su salario				x			5-D	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.5 Matriz de Aprovechabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que afectan positivamente al desarrollo de la empresa. Combina todas las oportunidades y fortalezas que se presentan en la empresa para luego priorizarlas de forma matemática.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD													
		OPORTUNIDADES	La calidad de los servicios prestados es aceptable	El horario de atención brindado por la empresa es aceptable	El precio cobrado es aceptable	Realizan los pago de forma semanal	La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores en excelente.	Los proveedores ofrecen garantía total a sus productos	El volumen de ventas tranzados con AFAPIN, es medio	POCA COMPETENCIA	AVANCES TECNOLÓGICOS	TOTAL	PROMEDIO FORTALEZAS
FORTALEZAS			3-O	3-O	3-O	1-O	5-O	5-O	3-O	1-O	1-O		
CAP. ADM.	Aplicación de principios y valores	5-F	5	5	3	1	5	5	3	3	1	31	1
	No todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades	3-F	3	3	3	3	5	5	3	3	3	31	2
	La mayoría de personal considera que el espacio físico es adecuado	3-F	3	1	3	1	3	3	3	1	3	21	
	La mayor cantidad de empleados considera que tiene una buena relación con sus superiores.	1-F	3	3	3	1	3	3	1	1	1	19	
	No se necesita mucho control para realizar el trabajo de cada persona	1-F	3	3	1	1	1	1	1	1	1	13	
CAP. FIN.	La cartera de los clientes es aceptable	3-F	3	3	3	3	3	3	3	3	1	25	4
CAP. PROD.	Buena calidad de la materia prima	3-F	3	3	3	3	5	5	3	3	3	31	3
CAP. SERV.	La información que se da a los clientes es adecuada	1-F	3	3	3	1	1	1	3	1	1	17	
	El trato hacia los clientes, es bueno	1-F	3	3	1	1	5	1	3	1	1	19	
CAP. RRRH	La relación entre los empleados es buena	3-F	3	3	3	1	1	1	3	3	3	21	
TOTAL			32	30	26	16	32	28	26	20	18	228	
PROMEDIO OPORTUNIDADES			2	3	5		1	4	6				

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para determinar el orden de prioridad de las fortalezas y oportunidades se utilizó la siguiente fórmula:

$$Fortalezas = \frac{\sum fortalezas}{n^{\circ} _ fortalezas} = \frac{368}{14} = 26,28 \approx 27$$

$$Oportunidades = \frac{\sum oportunidades}{n^{\circ} _ oportunidades} = \frac{368}{10} = 36,8 \approx 37$$

Se toman los valores mayores o iguales a los resultados, siendo la prioridad el de mayor rango

2.6 Matriz de Vulnerabilidad

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al desarrollo de la empresa, esto es, debilidades vs. amenazas, respectivamente. A cada uno de estos elementos se los prioriza para determinar los de mayor impacto.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD										
		AMENAZAS	CLIENTES		PROVEEDORES			TOTAL	PROMEDIO FORTALEZAS	
			El tiempo de respuesta es medianamente oportuno	Las devoluciones son ocasionales	No entregan los productos químicos a tiempo	La empresa retira los productos de la casa comercial	El pago exigido es de contado			CUMPLIMIENTO PARCIAL DE NORMATIVAS
DEBILIDADES		3-A	3-A	1-A	3-A	3-A	5-A			
CAP. ADM.	Desconocimiento de la misión y visión	5-D	5	5	5	3	3	5	26	6
	Desconocimiento de Objetivos políticas y estrategias	5-D	5	5	5	5	5	5	30	1
	Desconocimiento de la estructura organizacional	5-D	5	3	1	1	1	5	16	
	Los procesos de la empresa no se encuentran documentados	5-D	5	5	5	5	5	5	30	2
	Falta de manuales de procesos	5-D	5	5	5	5	5	5	30	3
	El Liderazgo es autocrático	5-D	5	5	5	5	3	5	28	4
	Falta de motivación	5-D	3	3	3	3	3	5	20	
	Falta de información para realizar el trabajo	3-D	3	3	5	3	3	5	22	11
	Falta de información sobre reprocesos, matizaciones, igualaciones y lavado	5-D	3	3	1	3	3	5	18	
Falta de revisión de las actividades de los trabajos realizados	1-D	3	3	3	3	3	5	20		
CAP. FINAN.	Falta de conocimientos sobre el manejo de presupuestos	5-D	3	3	5	5	5	5	26	7
	Poca confiabilidad de la contabilidad	5-D	3	3	5	3	5	5	24	9
	Poca confiabilidad del sistema contable	5-D	3	3	1	3	5	5	20	
	Poca seguridad de cobros y pagos	5-D	3	3	5	3	5	5	24	10
CAP. PROD.	Normas de seguridad inapropiadas	5-D	5	3	1	3	3	5	20	
	No se puede controlar los desperdicios	5-D	3	5	5	5	5	5	28	5
	No hay control de calidad de los productos	3-D	3	3	1	3	3	3	16	
	Frecuentemente faltan especificaciones en la orden de producción	3-D	3	3	1	3	3	5	18	
P. SE	Los reclamos y devoluciones se atienden con demora	3-D	3	3	1	3	3	3	16	
CAP. TECN.	Mal estado de los equipos y herramientas	3-D	3	3	1	3	3	1	14	
	Herramientas y maquinarias medianamente apropiadas	5-D	5	5	1	3	3	5	22	12
	Limpieza y mantenimiento ocasional	3-D	3	3	1	3	3	1	14	
CAP. RRHH	La capacitación impartida es de forma esporádica	3-D	3	3	1	3	3	1	14	
	No se enfocan los temas de capacitación	5-D	5	5	5	3	3	5	26	8
	El personal no explotación de habilidad y conocimiento en su puesto de trabajo	3-D	3	3	1	3	3	3	16	
	La mayoría de personal esta insatisfecho con su salario	5-D	3	3	1	3	3	5	18	
TOTAL			96	94	74	88	92	112	556	
PROMEDIO OPORTUNIDADES			2	3				1		

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para determinar el orden de prioridad de las fortalezas y oportunidades se utilizó la siguiente fórmula:

$$Debilidad = \frac{\sum debilidades}{n^{\circ} \text{ debilidades}} = \frac{574}{27} = 21,26 \approx 22$$

$$Amenazas = \frac{\sum amenazas}{n^{\circ} \text{ amenazas}} = \frac{574}{6} = 95,6 \approx 96$$

Se toman los valores mayores o iguales a los resultados, siendo la prioridad el de mayor rango

2.7 Hoja de trabajo FODA

Esta matriz recoge en forma ordenada y priorizada las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en la empresa.

HOJA DE TRABAJO FODA					
AMBIENTE INTERNO	Nº	FORTALEZAS	Nº	OPORTUNIDADES	AMBIENTE EXTERNO
	1	Aplicación de principios y valores	1	La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores es excelente.	
	2	No todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades	2	La calidad de los servicios prestados es aceptable	
	3	Buena calidad de la materia prima	3	El horario de atención brindado por la empresa es aceptable	
	4	La cartera de los clientes es aceptable	4	Los proveedores ofrecen garantía total a sus productos	
			5	El precio cobrado es aceptable	
			6	El volumen de ventas tranzados con AFAPIN, es medio	
	Nº	DEBILIDADES	Nº	AMENAZAS	
	1	Desconocimiento de Objetivos políticas y estrategias	1	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE NORMATIVAS	
	2	Los procesos de la empresa no se encuentran documentados	2	El tiempo de respuesta es medianamente oportuno	
	3	Falta de manuales de procesos	3	Las devoluciones son ocasionales	
	4	El Liderazgo es autocrático			
5	No se puede controlar los desperdicios				
6	Desconocimiento de la misión y visión				
7	Falta de conocimientos sobre el manejo de presupuestos				
8	No se enfocan los temas de capacitación.				
9	Poca confiabilidad de la contabilidad.				
10	Poca seguridad de cobros y pagos				
11	Falta de información para realizar el trabajo				
12	Herramientas y maquinarias medianamente apropiadas				

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.8 Matriz de Estrategia FODA

En la matriz de estrategia FODA se diseñan las estrategias que le permitan a la empresa aprovechar de la mejor manera estos factores. Las estrategias que se diseñan son: FO, FA, DO Y DA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO, FA					
	AMBIEN. EXTERNO	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
		1	La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores en excelente.	1	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE NORMATIVAS
		2	La calidad de los servicios prestados es aceptable	2	El tiempo de respuesta es medianamente oportuno
		3	El horario de atención brindado por la empresa es aceptable	3	Las devoluciones son ocasionales
		4	Los proveedores ofrecen garantía total a sus productos		
		5	El precio cobrado es aceptable		
AMBIENTE INTERNO		6	El volumen de ventas tranzados con AFAPIN, es medio		
Nº	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1	Aplicación de principios y valores	F1, F2 - O1, O2: Diseño de una organización por procesos que permita mejorar la calidad de los productos y servicios F1, F2, F4 - O2, O3: Diseño y aplicación de manuales de procesos que permitan garantizar la prestación de un buen servicio. F5, F1 - O5: Implementación de procesos de control, para optimizar el consumo de los recursos materiales y ofrecer los servicios de acabados textiles a un precio competitivo en el mercado. F3, F4, F5 - O1, O4: Realización de pruebas en el laboratorio y la planta de producción con nuevos insumos y químicos, bajo la responsabilidad de los proveedores aprovechando la garantía total. F1, F6 - O1, O4, O6: Creación de alianzas estratégicas para mejorar los beneficios que se otorga a los clientes aprovechando el nivel de ventas que tienen la empresa con los proveedores. F6 - O1, O5, O6: Ampliación de la cartera de clientes de manera que, aumente el nivel de producción de la empresa aprovechando los precios bajos de los proveedores en los químicos y el pronto pago del cliente mayoritario.		F1, F2, F5 - A3, A1: Implementación de procesos de control de calidad, durante y después de prestar los servicios a la tela para disminuir el nivel de devoluciones. F2, F4, F5 - A1, A2, A3: Mejoramiento de procesos que permitir optimizar el tiempo y recursos para cumplir adecuadamente con las obligaciones F1, F2, F4, F5 - A1, A2: Implementación de un organigrama estructural, funcional y por procesos para que cada empleado tenga definidas sus funciones y pueda actuar de acuerdo a ellas. F1, F2, F5 - A1: Mejoramiento de los procesos de seguimiento a los productos químicos sujetos a fiscalización por el CONSEP, para dejar constancia y garantizar la veracidad de la información declarada. F1, F6 - A1: Diseño de políticas de crédito y cobranza para no tener problemas de liquidez y poder cumplir con el pago de las obligaciones tributarias y otras. F1, F6 - A1: Diseño de políticas de descuento para mantener y captar a nuevos clientes, de manera que se incremente la demanda de los servicios aprovechando toda la capacidad de la planta y generar más ingresos.	
2	No todo el personal conoce sus funciones y responsabilidades				
3	Buena calidad de la materia prima				
4	La cartera de los clientes es aceptable				

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DODA					
	AMBIEN. EXTERNO	Nº	OPORTUNIDADES	Nº	AMENAZAS
		1	La calidad de los productos ofrecidos por los proveedores es excelente.	1	CUMPLIMIENTO PARCIAL DE NORMATIVAS
		2	La calidad de los servicios prestados es aceptable	2	El tiempo de respuesta es medianamente oportuno
		3	El horario de atención brindado por la empresa es aceptable	3	Las devoluciones son ocasionales
		4	Los proveedores ofrecen garantía total a sus productos		
		5	El precio cobrado es aceptable		
		6	El volumen de ventas tranzados con AFAPIN, es medio		
AMBIENTE INTERNO					
Nº	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1	Desconocimiento de Objetivos políticas y estrategias	D1, D2, D3, D5, D6, D8, D11 - O1, O2, O3, O5: Diseño de un plan de capacitación para cada área, con el objetivo de mejorar el desempeño personal y cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa. D4, D2, D6, D11 - O2, O3, O5: Delegación de autoridad y responsabilidades al personal para que tengan la capacidad de actuar y dar pronta solución a los problemas que se le presenten. D1, D6, D7, D8, D11 - D2, D3, D5: Realización de reuniones mensuales con los trabajadores para comunicar las novedades y los proyectos a emprender que puedan ofrecer un mejor trato a los clientes. D1, D4 - O2, O3: Implementación de actividades que fomenten la motivación en el trabajo para lograr: un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa para aplicar estrategias de mejoramiento de procesos y mejorar los servicios de atención brindados D2, D3, D7, D9, D10 - O1, O4, O5, O6: Levantamiento y mejoramiento de los procesos realizados por la empresa para mejorar los servicios prestados a los clientes.		D2, D4 - A1, A2, A3: Diseño de programas y actividades para fomentar el trabajo en equipo para facilitar las labores de las personas, distribuirse el trabajo y dar solución oportuna a los requerimientos de los clientes. D1, D6, D11 - A1, A2, A3: Implementación y difusión de los objetivos, políticas y estrategias a utilizar por la empresa, de manera que normen las actividades de los trabajadores, encaminándolos a ofrecer siempre un buen servicio. D5, D8 - A1: Control de exceso de desperdicios por medio de procesos de seguimiento de los productos para cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa. D12 - A1, A2, A3: Implementación de procesos de mantenimiento preventivo de los equipos y maquinarias; así como también la limpieza del área de producción, para reducir los daños ocasionados por los desperfectos y mejorar los servicios prestados. D7, D9, D10, D11 - A1, A2, A3: Diseño de procesos encaminados a garantizar la confiabilidad de la contabilidad facilitando los pagos y cobros para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas con el estado.	
2	Los procesos de la empresa no se encuentran documentados				
3	Falta de manuales de procesos				
4	El Liderazgo es autocrático				
5	No se puede controlar los desperdicios				
6	Desconocimiento de la misión y visión				
7	Falta de conocimientos sobre el manejo de presupuestos				
8	No se enfocan los temas de capacitación				
9	Poca confiabilidad de la contabilidad				
10	Poca seguridad de cobros y pagos				
11	Falta de información para realizar el trabajo				
12	Herramientas y maquinarias medianamente apropiadas				

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.9 Síntesis FODA

Expresa en forma redactada y más detallada las estrategias diseñadas en la matriz de estrategias FODA.

- **Estrategias FO (Fortalezas con Oportunidades)**

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas⁸.

F1, F2 - O1, O2: Diseño de una organización por procesos que permita aprovechar la calidad de los productos que ofrecen los proveedores y mejorar el servicio brindado a los clientes, de esta manera incrementar la satisfacción de los clientes.

F1, F2, F4 - O2, O3: Diseño y aplicación de manuales de procesos que permitan garantizar la prestación de un buen servicio, ya que al plasmar los procesos por escrito, los trabajadores sabrán cuáles son sus funciones y como deben desarrollarlas, mejorando la eficiencia de la empresa.

F5, F1 - O5: Implementación de procesos de control, para optimizar el consumo de los recursos materiales y ofrecer los servicios de acabados textiles a un precio competitivo en el mercado, puesto que los controles actuales no cumplen con esta función y la mala utilización de la materia prima genera un incremento en los costos del servicio, que muchas veces la empresa debe asumir.

F3, F4, F5 - O1, O4: Realización de pruebas en el laboratorio y la planta de producción con nuevos insumos y químicos, bajo la responsabilidad de los proveedores aprovechando la garantía total; esto sucede cuando los

⁸ http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias.html

proveedores sacan un nuevo producto al mercado y deben probarlo para demostrar el modo de utilización, las ventajas y su calidad, para lo cual realizan las pruebas en la planta de producción con la tela de los clientes y asumiendo la responsabilidad en caso de una falla. Este proceso afianza las relaciones que se tienen con los proveedores.

F1, F6 - O1, O4, O6: Creación de alianzas estratégicas para mejorar los beneficios que se otorga a los clientes aprovechando el nivel de ventas que tienen la empresa con los proveedores. Las alianzas le permiten a la empresa, tener una ventaja sobre la competencia, ya sea de calidad, precios y tiempo de entrega con lo cual los beneficiados son la empresa y el cliente.

F6 - O1, O5, O6: Ampliación la cartera de clientes de manera que se aumente el nivel de producción de la empresa aprovechando los precios bajos de los proveedores en los químicos y el pronto pago del cliente mayoritario. Ampliar la cartera de los clientes, estableciendo las condiciones de pago claras, le permita a la empresa tener mayor liquidez para cubrir sus obligaciones ya que la situación actual no lo permite.

- **Estrategias FA (Fortalezas con Amenazas)**

*Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.*⁹

F1, F2, F5 - A3, A1: Implementación de procesos de control de calidad, durante y después de prestar los servicios a la tela para disminuir el nivel de devoluciones. Los procesos de control de calidad de los servicios, permitirá disminuir la entrega de tela con desperfectos (manchas, tonos diferentes, mal acabado de servicios, no cumple con las especificaciones del cliente).

⁹ http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias.html

F2, F4, F5 - A1, A2, A3: Mejoramiento de procesos que permitir optimizar el tiempo y recursos para cumplir adecuadamente con las obligaciones contraídas. El conocimiento de las funciones de las personas y los procesos a seguir para cumplir con su trabajo, le proporcionan a la empresa una ventaja, puesto que se puede tener seguimiento y control del cumplimiento de cada actividad para reducir los errores.

F1, F2, F4, F5 - A1, A2: Implementación de un organigrama estructural, funcional y por procesos para que cada empleado tenga definidas sus funciones y pueda actuar de acuerdo a ellas. Al delegar responsabilidades y funciones al personal, podrán cumplir con su trabajo, respetando sus principios y valores, para cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa, ya sea con el cliente, los proveedores, competencia y gobierno

F1, F2, F5 - A1: Mejoramiento de los procesos de seguimiento a los productos químicos sujetos a fiscalización por el CONSEP, para dejar constancia y garantizar la veracidad de la información declarada. El uso indistinto de los productos químico, bajo la concepción de los trabajadores, y muchas veces sin dejar constancia del uso, genera problemas en las declaraciones realizadas al CONSEP.

F1, F6 - A1: Diseño de políticas de crédito y cobranza para no tener problemas de liquidez y poder cumplir con el pago de las obligaciones tributarias y otras. El incumplimiento de las obligaciones con el estado generaría problemas de multas y sanciones a las cuales la empresa no puede exponerse.

F1, F6 - A1: Diseño de políticas de descuento para mantener y captar a nuevos clientes, de manera que se incremente la demanda de los servicios aprovechando toda la capacidad de la planta y generar más ingresos. Las políticas de descuento existentes, solo se aplican a los grandes clientes, sin embargo debería generarse otros incentivos para los pequeños clientes, como descuentos por pronto pago.

- **Estrategias DO (Debilidades con Oportunidades)**

*Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.*¹⁰

D1, D2, D3, D5, D6, D8, D11 - O1, O2, O3, O5: Diseño de un plan de capacitación para cada área, con el objetivo de mejorar el desempeño personal y cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa. Por medio de las capacitaciones se logrará difundir la misión, visión, principios, objetivos y valores de la empresa y el mejoramiento e implementación de los procesos, para aprovechar de mejor manera la calidad de los productos y precios ofrecidos por los proveedores, mejorando la calidad y el precio de los servicios.

D4, D2, D6, D11 - O2, O3, O5: Delegación de autoridad al personal para que tengan la capacidad de actuar por sentido común y dar pronta solución a los problemas que se le presenten. Distribuir el poder de toma de decisiones con los subordinados permitirá que los trabajadores desarrollen sus capacidades de liderazgo.

D1, D6, D7, D8, D11 - D2, D3, D5: Realización de reuniones mensuales con los trabajadores para comunicar las novedades y los proyectos a emprender que puedan ofrecer un mejor trato a los clientes.

D1, D4 - O2, O3: Implementación de actividades que fomenten la motivación en el trabajo para lograr un mayor compromiso de los trabajadores con la empresa y mejorar los servicios de atención brindados.

¹⁰ http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias.html

D2, D3, D7, D9, D10 - O1, O4, O5, O6: Levantamiento y mejoramiento de los procesos realizados por la empresa para mejorar los servicios prestados a los clientes aprovechando la excelente calidad de la materia prima y sus precios accesibles.

- **Estrategias DA (Debilidades con Amenazas)**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. ¹¹

D2, D4 - A1, A2, A3: Diseño de programas y actividades para fomentar el trabajo en equipo para facilitar las labores de las personas, distribuirse el trabajo y dar solución oportuna a los requerimientos de los clientes.

D1, D6, D11 - A1, A2, A3: Implementación y difusión de los objetivos, políticas y estrategias a utilizar por la empresa, de manera que normen las actividades de los trabajadores, encaminándolos a ofrecer siempre un buen servicio.

D5, D8 - A1: Control de exceso de desperdicios por medio de procesos de seguimiento de los productos para cumplir con las obligaciones contraídas

D12 - A1, A2, A3: Implementación de procesos de mantenimiento preventivo de los equipos y maquinarias, así como la limpieza del producción, para reducir los daños ocasionados por los desperfectos y mejorar los servicios prestados.

D7, D9, D10, D11 - A1, A2, A3: Diseño de procesos encaminados a garantizar la confiabilidad de la contabilidad facilitando los pagos y cobros para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas con el estado.

¹¹ http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias.html

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico contiene elementos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma, todo en base a una cultura organizacional así como de ideas compartidas por todos. El direccionamiento estratégico está compuesto por:

- Filosofía corporativa
 - Principios y valores
 - Misión y Visión
 - Objetivos
 - Políticas
 - Estrategias

2.10. Matriz Axiológica

Es una herramienta que permite la formulación de principios y valores para relacionarlos con los diferentes actores de la empresa (actores internos y actores externos) y que ayudan guiar el comportamiento del recurso humano de AFAPIN CÍA. LTDA.

MATRIZ AXIOLÓGICA									
GRUPOS DE REFERENCIA		CLIENTES	PROVEEDORES	DUEÑOS / ACCIONISTAS	TRABAJADORES	ESTADO	COMPETENCIA	SOCIEDAD	MEDIOAMBIENTE
PRINCIPIOS Y VALORES									
1	Honestidad	X	X	X	X	X			
2	Puntualidad	X	X	X	X	X			
3	Trabajo en equipo	X		X	X				
4	Responsabilidad	X	X		X	X		X	X
5	Lealtad	X			X				
6	Solidaridad	X		X	X			X	X
7	Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Honestidad

*La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.*¹²

- Con los clientes: la honestidad genera una relación de confianza entre AFAPIN CÍA. LTDA., y los clientes con quienes están en contacto.
- Con los Proveedores: con este valor se espera plantear claramente las cosas durante una negociación entre la empresa y los proveedores, de manera que exista una relación de franqueza.
- Con los Dueños o Accionistas: Se debe proporcionar información verídica sobre el estado de la empresa.
- Con los Trabajadores: los dueños y la gerencia deben ser claros con la situación de la empresa y sobre cualquier otra circunstancia que los afecte, tanto en el sentido económico como anímico.
- Con el Estado: ya que se debe respetar las normas y obligaciones impuestas por el Estado en forma transparentes, para no tener dificultades posteriores.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

Puntualidad

*"Pronto, diligente, exacto en la ejecución de las cosas; especialmente se dice de lo que se cumple a la hora o plazo convenido." Es sentir respeto por los demás cumpliendo con cada compromiso contraído en la hora que se ha determinado.*¹³

- Con los Clientes: Entregando los servicios solicitados a la tela, en el plazo acordado.
- Con los Proveedores: Cumpliendo a tiempo los pagos acordados por la empresa, para mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores y de esta manera ellos nos colaboren en épocas de crisis.
- Con los Dueños o Accionistas: Entregando información oportuna que ayude a la toma de decisiones.
- Con los Trabajadores: cumpliendo a tiempo con la cancelación de los salarios, y entrega de los equipos, materiales e insumos que se necesitan para cumplir con su trabajo.
- Con el Estado: Procurando que el pago de los impuestos sea declarado en la fecha indicada, caso contrario, le ocasionaría multas.

Trabajo en equipo

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Los buenos Equipos de

¹³ <http://www.maran-ata.net/exalt-esp/conciencia/puntualidad.htm>

*Trabajos se caracterizan porque sus reuniones son productivas, su continua participación y creatividad durante el tiempo que el equipo trabaje.*¹⁴

- Con los Clientes: para coordinar sus requerimientos con la planificación de la producción de manera que se llegue a un acuerdo sobre la fecha y forma de entrega.
- Con los Dueños o Accionistas: coordinando esfuerzos, ideas, estrategias que ayuden a cumplir son los objetivos de la empresa.
- Con los Trabajadores: Coordinando los esfuerzos entre el personal orientándolos a cumplir un objetivo en común por su bienestar.

Responsabilidad

*La responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad. Por lo tanto, una persona responsable es aquella que ocasiona en forma consciente un hecho y que puede ser imputada por las consecuencias que dicho hecho genere. De esta forma, la responsabilidad es una virtud de los seres humanos libres.*¹⁵

- Con los Clientes: para asumir la consecuencia de los problemas que se generan en la planta de producción y que son de exclusiva responsabilidad de la empresa.
- Con los Proveedores: cuando por cualquier circunstancia la empresa realiza mal uso de los químicos.

¹⁴ <http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/definicion-de-trabajo-en-equipo.html>

¹⁵ <http://definicion.de/responsabilidad/>

- Con los Trabajadores: cumplir con el pago justo de las horas extras y otros haberes que les corresponden por su trabajo.
- Con el Estado: declarando los valores reales, generados por la empresa con respecto a los impuestos.
- Con la sociedad y el medio Ambiente: Asumiendo las consecuencias de contaminar el entorno.

Lealtad

La lealtad se puede definir como el compromiso de mantener los vínculos y las promesas a personas o grupos de individuos¹⁶

Disposición a mantener la unión a un principio, persona o institución.¹⁷

- Con los clientes: ya que son ellos quienes generan el trabajo en la empresa.
- Con los Trabajadores: puesto que son el motor de la empresa, sin ellos no se generaría nada de producción.

Solidaridad

La verdadera solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio y sin que nadie se entere. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. La solidaridad se mueve sólo por la convicción de justicia e igualdad.¹⁸

- Con los Clientes: Apoyarlos y entenderlos en casos de crisis.

¹⁶ <http://webdelprofesor.ula.ve/ciencias/lico/Valores/La%20Lealtad.pdf>

¹⁷ <http://www.mitecnologico.com/Main/ValoresYPrincipios>

¹⁸ <http://definicion.de/solidaridad/>

- Con los Dueños o Accionistas: Cuando tengan problemas personales que afectan su desarrollo.
- Con los Trabajadores: Apoyarlos cuando presenten problemas o decaimientos que están fuera de sus manos y necesariamente necesitan de alguien.
- Con la Sociedad: Respetando y cuidando el entorno.
- Con el Medio Ambiente: Colaborar con la sociedad para disminuir la contaminación.

Respeto

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.¹⁹

- Con los clientes: para comprender los estados de ánimo de los clientes.
- Con los proveedores: mantener un buen trato con los proveedores y evitar en lo posible las confrontaciones, al igual que con los clientes.
- Con los Dueños o Accionistas: tratarlos como nos gustaría ser tratados, para incentivar el respeto en toda la empresa.
- Con los Trabajadores: Aceptar y reconocer los derechos, pensamientos y creencias de cada trabajador.

¹⁹ <http://definicion.de/respeto/>

- Con la Competencia: Comprendiendo y respetando las estrategias que apliquen en el mercado.
- Con la sociedad: Respetar los diferentes derechos y opiniones de la sociedad.
- Con el Medio Ambiente: Respetar controlando la emisión de contaminación.

2.10.1. Misión

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro"²⁰

Para que una misión sea considerada como tal debe:

- a. Definir las principales competencia de la empresa
- b. Ser motivadora
- c. Enfatizar en los principios valores y políticas a las que la empresa quiere honrar y
- d. Proporcionar un direccionamiento a largo plazo

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para el establecimiento de la misión son:²¹

- *Naturaleza del negocio*
- *Razón para existir*
- *Mercado al que sirve*

²⁰ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

²¹ Apuntes de clase "Ing. Francis Salazar"

- *Características del producto*
- *Valores y principios*

Misión propuesta para AFAPIN CÍA. LTDA.

Naturaleza del negocio:	Empresa de servicios tintorería y acabados textiles para tela
Razón para existir:	Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes cubriendo su demanda.
Mercado al que sirve:	Sector textil
Características del servicio:	Personalizado, entrega a domicilio,
Valores y principios:	Honestidad, compromiso, respeto y lealtad.

MISIÓN

“AFAPIN CÍA. LTDA., es una empresa orientada a ofrecer a las empresas del sector textil, servicio de tintura y acabados para tela, brindando un servicio personalizado a cada cliente, logrando satisfacer sus necesidades y expectativas con honestidad, compromiso, respeto y lealtad”

2.10.2. Visión

Constituye la imagen futura que la empresa desea alcanzar, es decir, lo que espera ser.

La visión debe:

- Ser concreta y acertada.
- Incluir las aspiraciones de los actores de la empresa (internos y externos).
- Ser compartida

- Plantear metas ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para el establecimiento de la misión son.²²

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito de mercado
- Productos o servicios
- Valores y principios

Visión propuesta para AFAPIN CÍA. LTDA.

Posición en el mercado:	Líder
Tiempo:	5 años
Ámbito de mercado:	Nacional
Productos o servicios:	Servicios de tintorería y acabados textiles
Valores y principios:	Honestidad, compromiso, respeto y lealtad

VISIÓN 2014

“Ser la empresa de servicio de tintura y acabados textiles líder en el mercado nacional, con el compromiso de todo el equipo que conforma AFAPIN CÍA. LTDA., su honestidad, respeto y lealtad para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes”

2.10.3. Objetivos²³

“Son el resultado que se desea lograr” es decir son los fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la organización

²² Apuntes de clase “Ing. Francis Salazar”

²³ <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf>

Funciones que desempeñan:

- a. *Guiar y coordinar las decisiones y las acciones de la empresa.*
- b. *Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.*
- c. *Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.*
- b. *Transmitir al exterior (proveedores, clientes, competidores, sociedad en general) las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.*

Los objetivos están encaminados a servir como guía de las acciones de la empresa facilitando la medición de su cumplimiento y comunicando a todos los actores involucrados sus intenciones.

2.10.4. Objetivo General

Debe expresar las metas propuestas a nivel global y a largo plazo, en función de su misión, de la situación actual del entorno y sobre todo de su evolución futura así como también de las oportunidades y amenazas de la empresa, y de la propia situación interna (fortalezas y debilidades).

“Satisfacer las necesidades de los clientes, con la prestación de servicios de tintorería y acabados textiles a la tela con el uso de las mejores materias primas”

Objetivos Específicos

Representan metas más pequeñas que permitirán la consecución del objetivo general.

Objetivos de Crecimiento

- Incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores desde el 1 de enero del año 2010, a través de la difusión de la misión, visión, objetivos y políticas de AFAPIN CÍA. LTDA.
- Incrementar en un 5% la eficiencia y eficacia de la empresa a través del levantamiento y mejoramiento de procesos desde el 1 de febrero del 2010.
- Incrementar el buen desempeño de los trabajadores, en un 10%, a través de la implantación y comunicación del organigrama estructural, funcional y posicional en la empresa en el mes de enero del 2010.
- Aprovechar el espacio físico de la empresa al 100% en beneficio de la mayor funcionalidad del negocio, a partir de abril del 2010 realizando adecuaciones anuales en las instalaciones de la empresa
- Aumentar la colaboración de los trabajadores de la planta a través de la planificación de reuniones mensuales con todos los colaboradores de la empresa, desde el primer trimestre del año 2011, para que expongan ideas, sugerencias o quejas y lograr mejorar cada una de las actividades en las que se desempeñan.
- Incrementar el trabajo en equipo en un 20% realizando actividades grupales desde el segundo semestre del año 2011.
- Incrementar el nivel de recaudación de saldos en un 50% implementando políticas de crédito y cobranza en la empresa desde el año 2011, y no tener problemas de liquidez.
- Incrementar en un 10% el nivel de ingresos de la empresa a través de la ampliación de la cartera de clientes con la implementación de estrategias de mercadeo desde el primer semestre del año 2011.
- Aumentar a, mínimo, 30 días el plazo de crédito otorgado por los proveedores a través de negociaciones y alianzas estratégicas con los mismos, desde el 1 de enero del 2012, para solucionar los problemas de liquidez que se generan en la empresa.

Objetivo de Mantenimiento

- Cuidar de los clientes frecuentes de la empresa para poder asegurar la demanda de los servicios desde el primer semestre del 2011 hasta el 2013 mediante la implementación de estrategias de promociones, descuentos.
- Mantener un excelente clima laboral desde el año 2013, para fomentar la satisfacción de los trabajadores en un 10%, a través de actividades grupales.

Objetivo de Disminución

- Disminuir en un 10% el tiempo de movilización de los trabajadores de un lugar a otro, organizando de mejor manera el espacio físico de la planta.
- Disminuir en un 20% el riesgo de accidentes laborales proporcionando los implementos necesarios de seguridad al personal de la empresa desde el 1 de julio del 2013.
- Disminuir la rotación de personal de la empresa en un 20%, a inicios del segundo semestre del 2013, a fin de aprovechar la experiencia del personal y mejorar la productividad de la empresa.
- Disminuir en un 50% los reprocesos, lavados matizaciones e igualaciones para reducir la perdida que estos problemas ocasionan.
- Disminuir en un 10% el nivel de desperdicios generados en la empresa, para optimizar los recursos a través del seguimiento de la materia prima justificando su consumo desde el 1 de enero del 2014.
- Disminuir el faltante (en kilos) de tela, en un 50%, a partir del primer semestre del 2010 incorporando sistemas de seguridad para el monitoreo.
- Disminuir las devoluciones de la tela en un 25% por medio de la implementación de políticas de calidad, antes, durante y después de prestar un servicios, desde el primer semestre del 2014.
- Disminuir en un 20% las quejas de los clientes, para lograr un aumento en la producción.

- Disminuir en un 20% las inconsistencias de la información proporcionada para las declaraciones al CONSEP, a través del mejoramiento del proceso de seguimiento de los productos sujetos a fiscalización desde el 1 de enero del 2014.

2.10.5. Políticas

Constituyen las normas, reglas y lineamientos a cumplir para conseguir el alcance de los objetivos.

Política General

“El cliente será la prioridad de la empresa”

Políticas Específicas

Políticas al Recurso Humano

- Cuando se produzca vacantes o nuevas necesidades de personal, la Empresa buscará la persona más idónea para llenar la vacante, dando preferencia al personal de nomina.
- La selección de candidatos, para el área de producción, será efectuada por el departamento de producción, y la selección de candidatos para el área administrativa serán efectuadas por la gerencia, a través de un proceso técnico de selección.
- Los resultados del proceso tendrán el carácter de confidencial.
- Los mecanismos, procesos y procedimientos para dicha selección serán bajo el diseño y formato de la empresa según su conveniencia y funcionalidad.
- El personal nuevo que ingrese a la empresa deberá participar previamente en procesos técnicos de selección y posteriormente deberán ser capacitados por un responsable designado por los dueños.

- La empresa podrá solicitar las referencias que estime necesarias sobre el aspirante, y se reservará la libertad de verificar la información antes y/o después de su contratación, así como los demás datos presentados. Después de verificar los datos obtenidos, la empresa se reservará el derecho de contratar o no al aspirante.
- Se desterrará toda forma de paternalismo y favoritismo, cumpliendo la reglamentación vigente.
- Las labores se realizarán en dos turnos para los tintoreros (de 11 horas en la mañana y 13 en la noche), y en turnos de 8 horas para los empleados del área de secos.
- Cuando exista acumulación de pedidos se trabajará ininterrumpidamente los 7 días de la semana las 24 horas, con el pago de las respectivas horas extras.
- Los colaboradores de la empresa tendrán una hora para el almuerzo, y saldrán por turnos para no parar la producción.
- El personal de la empresa será afiliado al Seguro Social desde el primer mes sin importar si éste, es a prueba.
- Los empleados que por fuerza mayor vayan a faltar deberán comunicarlo con anticipación para que posteriormente no existan problemas o reclamos en la cancelación de sueldos.
- Todos los trabajadores deberán presentarse a desempeñar sus funciones con absoluta puntualidad.
- La Empresa podrá establecer los métodos que mejor estime conveniente para el control de asistencia y puntualidad de sus trabajadores.
- Los empleados estarán obligados a pedir personalmente permiso por lo menos con 48 horas de anticipación y no podrán ausentarse del lugar de trabajo sin haber recibido la correspondiente autorización.
- En caso de calamidad doméstica, el empleado por cualquier medio en forma inmediata de acaecida esta situación, deberá informar de la misma a su inmediato superior.
- La ausencia por enfermedad deberá ser justificada mediante certificado médico en plazo máximo de 72 horas.

- Ningún permiso podrá exceder de 8 horas diarias.
- En el caso de que un trabajador se ausentara de su lugar de trabajo con permiso dentro de su horario de trabajo y ocupe funciones que puedan requerir un contacto urgente e inmediato, el mismo deberá disponer de cualquier medio para ser contactado, como: celular, radio, beeper, teléfono, razón, etc.

Remuneración

- El sueldo de los empleados será de acuerdo al cargo que ocupen en la empresa y a la responsabilidad que deban asumir.
- En caso de quedarse más tiempo de las 8 horas días de trabajo, los empleados tendrán derecho al pago de sus respectivas horas extras, conforme lo dispuesto en el Código de Trabajo.
- El personal que se haya destacado en su trabajo tendrá derecho a un reconocimiento por parte de la empresa.
- La empresa liquidará quincenalmente los valores correspondientes a ingresos por remuneraciones. El pago se lo realizará a través de transferencias bancarias.

Comunicación

- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.
- Todas las quejas y reclamos presentadas por los clientes, deberán ser comunicadas con la solución respectiva al gerente.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico
- Semanalmente se elaborará un boletín o informativo de las principales actividades de la empresa.

Seguridad Industrial

- Las actividades de los operadores deberán estar normadas por un manual de seguridad industrial.
- Se proporcionará de los implementos necesarios para proteger la salud y vida del trabajador.
- La empresa deberá contar con un botiquín de primeros auxilios.
- Los extintores deberán estar colocados al alcance de los trabajadores.
- Se deberá tener despejado el paso de las que dan a las puertas de la salida de la planta.

Capacitación

- Se realizaran programas de Capacitación y Formación, acorde a las necesidades internas, con la finalidad de cumplir los objetivos.
- Las acciones de capacitación deberán desarrollarse dentro de la jornada de trabajo, salvo que, por circunstancias extraordinarias y no previsibles, ello resultare imposible. En este último caso, se deberá conciliar con el jefe directo la forma en la que se facilitará el acceso a la capacitación.

Desarrollo y Promoción

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se procurará que los trabajadores sean competentes, estén motivados, estén adecuadamente remunerados y se desempeñen de manera eficiente en el momento en que se los necesita.
- Se reconocerá con transparencia el potencial y actitud de sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, con la finalidad de promover a quienes demuestran mayores méritos y que se distinguen por su eficiencia y capacidad.

Políticas de Compras

- El personal encargado de compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra.
- Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
- Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo.
- Se llevara actualizado un registro de proveedores con toda la información (productos, teléfonos, fax, etc.)
- Se llevará un inventario actualizado de la materia prima, que permita informarse con anticipación los stocks para realizar las respectivas compras.
- Se verificará la existencia de mercadería en las bodegas antes de realizar una compra.

Servicios

- La persona encargada de atención al cliente será la responsable de la facturación, cobranza y seguimiento de la tela desde el momento en que el cliente dispone que se debe pasar a retirarla hasta que se la devuelve con el servicio realizado
- Toda obra que se realice en la empresa deberá contar con el respectivo contrato, en el cual se especifiquen las condiciones de ambas partes (forma de y plazo de plago, lugar de entrega, etc.)
- Cada pedido será tratado con el mayor compromiso y seriedad; se brindará el servicio de entrega puerta a puerta a los clientes que manejan volúmenes grandes o quienes lo soliciten pero con un costo extra.
- Cada cliente tiene su respectiva forma de pago.

- La empresa deberá establecer, el uso de las facturas con la finalidad de no tener problemas con el SRI, el administrador deberá controlar diariamente; todos los precios son en dólares estadounidenses, y ya incluyen IVA.
- Todo pedido deberá estar respaldado por los ingresos a bodega de tela y la respectiva orden de tintura.

Producción

- Todo trabajo a realizar en la planta deberá contar con la respectiva orden de trabajo, en la cual conste: 1.) en la parte anterior de la hoja: el número de orden de trabajo, el nombre del cliente, la fecha en que se elaboró, el tipo de tejido, el tipo de fibra, el color que se va a trabajar, el peso (expresado en kilos), la maquina en cual se realizará el trabajo, la relación de baño a utilizar, la respectiva cantidad de químicos a emplear y la autorización de gerencia y Jefe de Producción; y 2.) en el reverso de la hoja, el formato para el control de la dureza del agua en todos los subprocesos de tintura.
- El trabajador deberá revisar las condiciones operativas de las maquinas a cargo de cada operador, como son: energía eléctrica, agua, aire y vapor, antes de realizar cualquier proceso.
- Si antes de realizar cualquier proceso el operador no encuentra la tela en condiciones apropiadas no deberá seguir con el proceso y tendrá la obligación de comunicárselo al Jefe de Planta, caso contrario deberá responsabilizarse del daño.
- Si el operador realiza algún proceso por cuenta propia y sin autorización del Jefe de Planta se responsabilizará por cualquier resultado obtenido.

Área de tintorería:

- Se deberá mantener los botes plásticos de muda de la tela completamente limpios, al igual que las manos, para así evitar que la tela se ensucie (Los tarros y manos se las deberán lavar en cada parada).

- No se deberán realizar reprocesos a cuenta del operador y sin receta autorizada por el Jefe de Planta.
- Se deberán prestar atención a la manipulación de las válvulas reguladoras de presión (esto provoca enredos y manchas).
- La tela manchada por polvo, tierra, o manchas que requiera arreglarse, por descuido del operador se considerará como reproceso.
- En caso de que el operador encuentre alguna anomalía o diferencia de tono en el color de la tela con respecto a la muestra, deberá comunicarlo al Jefe de planta y no podrá continuar con el proceso hasta que le sea autorizado.
- Si después de salida la tela de tintorería no se verifica el tono y se continúa el proceso el operador se responsabilizará del mismo.
- El operador deberá realizar las pruebas de solidez al lavado.

Área de Secado

- Si el operador de la centrifuga encuentra algún desperfecto en la tela, deberá comunicarlo al Jefe de Planta y no podrá seguir con el proceso si no cuenta con una autorización del mismo, caso contrario se hará responsable del daño.

Área de calandrado, compactado, perchado y ramado

- Los calandrades deberán evitar colocar la tela en los extremo de los paños ya que se pueden manchar de grasa en las cadenas
- El operador no podrá proceder a calandrar, compactar, perchar o ramar la tela si no cuenta con una orden y autorización previa de parte del Jefe de Planta.
- No se deberá descuidar la comprobación del ancho de la tela constantemente para evitar errores.

Bodega de Tela:

- Se deberá verificar el número de piezas ingresadas con la respectiva orden del cliente.
- Se deberá revisar la tela aleatoriamente antes de ingresarla.
- El bodeguero deberá informar al Jefe de planta de los inconvenientes que se presenten en la tela, por ejemplo manchas de aceite, huecos, etc.
- Toda orden de “Ingreso de tela cruda”, deberá contener las especificaciones del servicio a realizar (número de piezas, peso, color a realizar, otros servicios a necesitar, fecha, nombre y código del cliente, tipo de tejido y tipo de hilo)
- Todo despacho de tela deberá adjuntar una guía de remisión.

Bodega de Químicos:

- Se deberá llevar un registro de la compra y utilización de los productos químicos.
- Se deberá reportar a la jefatura de producción, cualquier faltante, injustificado, de algún producto químicos.
- El encargado de la bodega deberá estar pendiente del stock de químicos para realizar su respectivo pedido.
- Todo ingreso de productos químicos debe contar con su respectiva factura, además de contar con los datos del producto, lugar, cantidad y momento correctos.
- Toda mercadería deberá registrarse su ingreso y salida mediante el “Egreso de Bodega”, debidamente autorizado por la Jefatura de Producción.
- Cada mes se realizará el conteo físico de los productos, con su respectivo informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.

Devoluciones

- La empresa admitirá cualquier cambio o devolución siempre que se cumplan los siguientes requisitos:
 - Las devoluciones deberán notificarse antes de los 30 días, siempre y cuando el artículo se encuentre en perfectas condiciones.
 - AFAPIN CÍA. LTDA., no admitirá ninguna reclamación cuando la tela ya este cortada o confeccionada.
 - AFAPIN CÍA. LTDA., no asumirá las devoluciones por problemas del tejido.

Transporte

- El chofer deberá coordinar con atención al cliente sobre las rutas a tomar.
- En caso de tener la necesidad urgente de algún producto químico, que la casa comercial no pueda entregar a tiempo, el chofer deberá coordinar con la Jefatura de Producción su retiro.
- El chofer será el encargado de entregar las facturas a los clientes que despache tela.
- El chofer deberá tener al día la hoja de control del combustible y kilometraje del camión y la camioneta.

2.11. Estrategias

Son las acciones encaminadas a garantizar la consecución de los objetivos.

2.11.1. POA

El Plan Operativo Anual (POA) es un documento en el que se enumera enumerados los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio y los responsables de velar por el cumplimiento de cada uno.

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

N°	OBJETIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO EN MILES		OBSERVACIÓN
															INGRESO:	EGRESOS	
1	Incrementar en el 10%, el nivel de compromiso de los trabajadores													GERENCIA		0,04	Las charlas se realizarán por la gerencia
	Planificar charlas																
	Charlas para difundir la misión y visión																
2	Incrementar el buen desempeño de los trabajadores en un 10%													GERENCIA Y JEFATURA DE PRODUCCIÓN		0,23	
	Planificación del cronograma de capacitaciones																
	Capacitación a los trabajadores																
3	Implementación del organigrama estructural, funcional y por procesos													GERENCIA Y JEFATURA DE PRODUCCIÓN		0,48	Las capacitaciones para el personal de producción serán realizadas por la jefa de producción.
	Aumentar la eficacia y eficiencia en la empresa, en un 10%																
	Planificación del cronograma de capacitaciones																
	Capacitación al personal administrativo																
	Capacitación a Tintoreros																
	Capacitación a personal de centrifugas																
	Capacitación a plegadores																
	Capacitación a Calandrades																
capacitación a ramadores																	
Capacitación a bodeguero (químicos)																	
Capacitación a bodeguero (tela)																	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

N°	OBJETIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO EN MILES		OBSERVACIÓN
															INGRESO	EGRESOS	
4	Aprovechar el espacio físico de la empresa al 100% en beneficio de la mayor funcionalidad del negocio Colocación de ventanas en la planta Arreglo de tuberías Arreglo de cableado													GERENCIA Y JEFATURA DE MANTENIMIENTO		2,00	
5	Aumentar la colaboración de los trabajadores de la planta en un 10% Planificación reuniones Reuniones para atender sugerencias													GERENCIA, JEFATURA DE PRODUCCIÓN, JEFATURA DE MANTENIMIENTO Y JEFATURAS DE TURNO		0,12	Las reuniones se realizarán con todo el personal.
6	Incrementar el trabajo en equipo en un 20% Establecimiento de equipos y grupos de trabajo Selección del líder de cada equipo Desarrollo de actividades deportivas													GERENCIA Y JEFATURAS		0,24	Las jefaturas serán las responsables de organizar los equipos de trabajo.
7	Incrementar el nivel de recaudación de saldos en un 50% Desarrollo de políticas de crédito y cobranza. Aplicación de políticas													GERENCIA, CONTABILIDAD, COBROS Y ATENCIÓN AL CLIENTE		0,04	La función de facturación, cobros y atención al cliente es ejecutada por un persona.
8	Incrementar en un 10% el nivel de ingresos de la empresa Desarrollo de estrategias de para captar nuevos clientes Aplicación de estrategias													GERENCIA	660,00	0,14	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

N°	OBJETIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO EN MILES		OBSERVACIÓN
															INGRESOS: EGRESOS		
9	Aumentar a 30 días el plazo de crédito otorgado por los proveedores Planteamiento de propuestas para los proveedores Coordinar reuniones con los proveedores Negociación con proveedores													GERENCIA Y ASISTENCIA DE GERENCIA		0,07	
10	Cuidar de los clientes frecuentes de la empresa Desarrollo de estrategias para promociones y descuentos planificación de reuniones con los clientes y posibles clientes. Comunicación de las nuevas estrategias a los clientes													GERENCIA Y FACTURACIÓN COBROS Y ATENCIÓN AL CLIENTE		0,43	
11	Mantener un excelente clima laboral Diseño de mecanismos para la motivación Comunicación de las nuevas políticas de motivación Organización de posibles reuniones, paseos, y tardes deportivas.													JEFATURAS		0,76	
12	Disminuir en un 10% el tiempo de movilización de los trabajadores de un lugar a otro Organización de Bodegas Retirar equipos y maquinarias sin uso Organizar la colocación de las diferentes tinas y palets de manera que no estorben el paso.													JEFATURAS		0,04	

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

N°	OBJETIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO EN MILES		OBSERVACIÓN
															INGRESO	EGRESOS	
13	Disminuir en un 20% el riesgo de accidentes laborales Coordinar con la jefa de producción los diferentes equipos e implementos de seguridad que se necesita en la planta de producción. Cotización de los diferentes equipos e implementos. Compra de equipos de seguridad Entrega de equipos Implementar manuales de seguridad industrial. Ejecución del manual													GERENCIA Y JEFATURAS		1,57	
14	Disminuir la rotación de personal de la empresa en un 20% Desarrollo de incentivos para el personal. Cumplimiento puntual de las obligaciones del empleador.													GERENCIA		0,10	
15	Disminuir en un 50% los reprocesos, lavados matizaciones e igualaciones Comunicar a todo el personal el nivel de reprocesos, igualaciones, matizaciones y lavados. Implementación de los manuales de procesos.													GERENCIA Y ASISTENCIA DE GERENCIA		2,06	Asistencia de producción proporciona la información a gerencia sobre el nivel de reprocesos, lavados, igualaciones y matizaciones.
16	Disminuir en un 10% el nivel de desperdicios generados en la empresa Implementación de los manuales de procesos. Control de la utilización de los productos químicos													JEFATURA DE PRODUCCIÓN			

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010

N°	OBJETIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO EN MILES		OBSERVACIÓN
															INGRESOS	EGRESOS	
17	Disminuir el faltante (en kilos) de tela, en un 50%. Seguimiento de las hojas de control de cada persona.													JEFATURA DE PRODUCCIÓN Y DE TURNOS		3,53	La empresa ya cuenta con hojas para el control de las actividades de los trabajadores.
18	Disminuir las devoluciones de la tela en un 25% Control de calidad a la tela antes, durante y después de prestar los servicios. Confirmar las especificaciones de los clientes.													SUPERVISIÓN		0,60	Todo trabajador debe controlar sus actividades antes, durante y después de las mismas, y supervisión es la encargada de revisar al final.
19	Disminuir en un 20% las quejas de los clientes En caso de dudas sobre los requerimientos de los clientes, llamarlos. Cumplir con la fecha de entrega ofrecida													ATENCIÓN CLIENTES		2,40	
20	Disminuir en un 20% las inconsistencias de la información proporcionada para las declaraciones al CONSEP Seguimiento a los kardex de los productos sujetos a fiscalización. Coordinación con el bodeguero y asistencia de producción para la verificación de ordenes de producción emitidas.													JEFATURA DE PRODUCCIÓN, ASISTENCIA DE PRODUCCIÓN Y BODEGUERO DE QUÍMICOS.		1,08	Las declaraciones al CONSEP se realizan cada mes y deben hacerse por orden de producción.
TOTAL PRESUPUESTO															660,00	15,94	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

2.11.2. Mapa Estratégico.- Es la representación grafica de la alineación de los objetivos, estrategias y políticas con la misión y visión de la empresa.



CAPITULO III

ANALISIS DE LOS PROCESOS

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE PROCESOS

“Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas para lograr un resultado definido.”²⁴

El presente capítulo tiene como finalidad inventariar, seleccionar y analizar los procesos de AFAPIN CÍA. LTDA., para identificar los problemas, el tiempo, los costos, las personas responsables y los productos o servicios que se entregan al cliente interno o externo, con el propósito de mejorar los procesos y aumentar la satisfacción de los clientes.

3.1. Cadena de valor empresarial

“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas”. Cuando una compañía compite en cualquier industria, realiza un sin número de actividades interconectadas para crear valor, tales como operar una fuerza de ventas, fabricar un componente, o transportar un producto. Todas estas actividades tienen puntos de conexión con las actividades de proveedores, canales y clientes. La cadena de valor es un marco de referencia para identificar todas estas actividades y analizar cómo afectan tanto los costos de la compañía como el valor entregado a los clientes ²⁵

Al revisar todos los aspectos de la cadena de valor de una empresa y mejorarlos en caso de ser necesario se logrará optimizar los procesos empresariales y se controlará la gestión del flujo de los recursos económicos, materiales, humanos e información entre la empresa y los proveedores y clientes.

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio

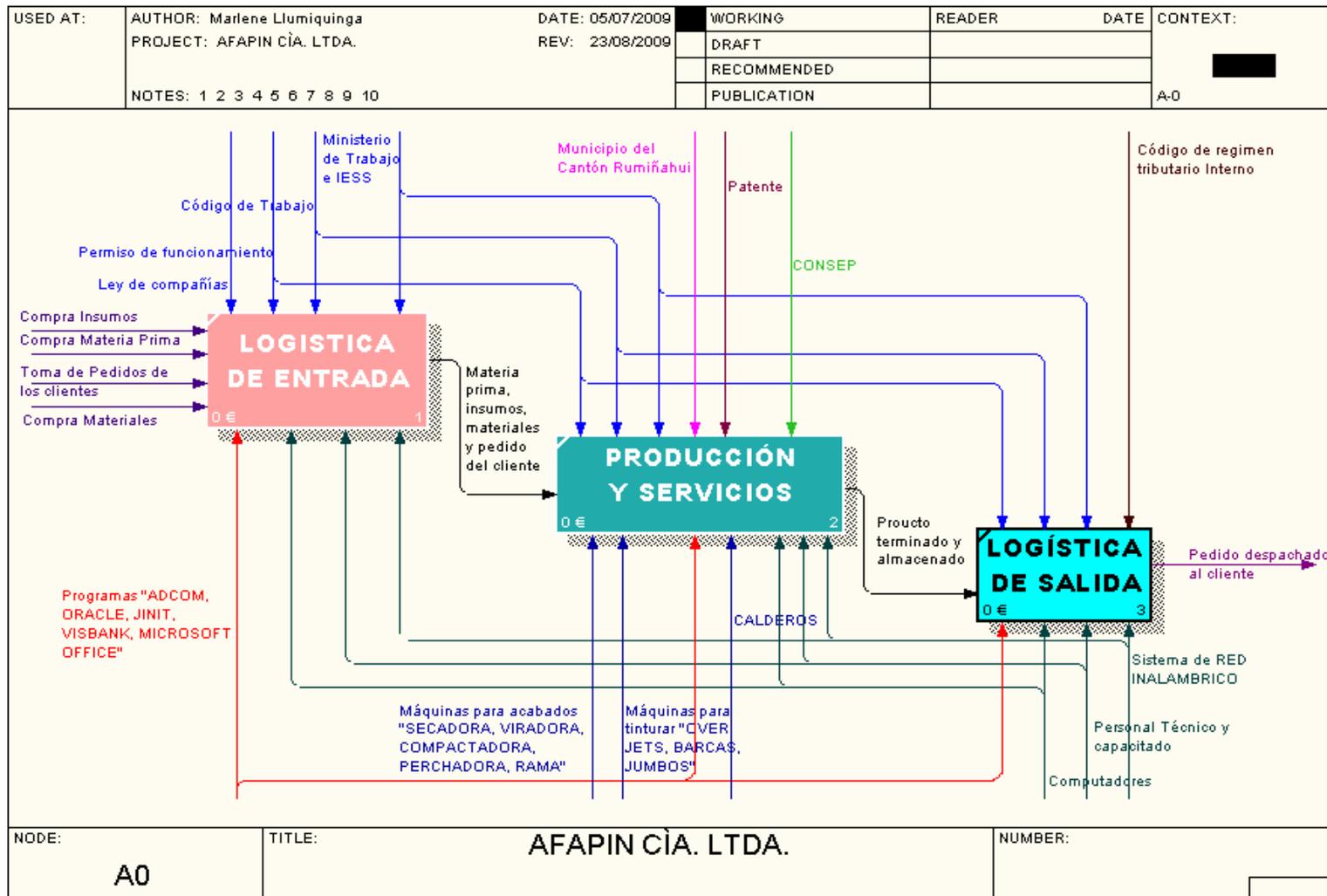
²⁵ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

CUADRO Nº 4
MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR DE AFAPIN CÍA. LTDA.



ELABORADO: LA AUTORA

3.2. Diagrama IDEF-0



3.3. Inventario de procesos

El inventario de proceso proporcionará información detallada sobre los diferentes procesos que se ejecutan dentro de AFAPIN CÍA. LTDA.,

Dentro de estos tipos de procesos se encuentran:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Básicos
- Procesos Habilitantes o de apoyo

3.3.1. Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son aquellos procesos que se identifican con los procesos directivos de la empresa y direccionan la coordinación estratégica.

3.3.2. Procesos Básicos

Son aquellos procesos que suelen relacionarse con la razón de ser de la empresa, con su naturaleza, puesto que están relacionados directamente con la actividad principal de la misma.

3.3.3. Procesos Habilitantes

Todos aquellos que de alguna manera dan servicio a la cadena de valor, o procesos soporte.²⁶

²⁶ Apuntes de clase propedéutico "Ing. Armando Mora"

INVENTARIO DE PROCESOS				
MACRO-PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	TIPO DE PROCESO		
		GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE
PLANIFICACIÓN	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	x		
	Planificación semanal de Actividades	x		
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Verificación de existencias de M. P.		x	
	Elaboración del pedido de compra		x	
	Selección de proveedores		x	
	Compra		x	
	Recepción Materia Prima		x	
	Almacenamiento M. P.		x	
	Preparación de mezclas		x	
	Recepción y confirmación de pedidos para el servicio		x	
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	Recepción y almacenamiento de Tela cruda		x	
	Ingreso de tela		x	
	Elaboración y aprobación de las órdenes de producción		x	
	Programación de trabajo		x	
	Preparación de químicos		x	
	Preparación de la Tela		x	
	Tinturado		x	
	Servicios de Acabados		x	
	Empacado y Almacenamiento		x	
	Desarrollo de nuevos colores		x	
	Aprobación de nuevos colores		x	
LOGÍSTICA DE SALIDA	Coordinación de fechas de entrega.		x	
	Coordinación de rutas para el transporte		x	
	Facturación		x	
	Despacho de la Tela		x	
	Confirmación de entrega al cliente		x	
	Solución de reclamos y quejas		x	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración del personal			x
	Capacitación			x
	Documentación y Archivo			x
	Elaboración de Informes			x
	Mantenimiento preventivo y correctivo			x
	Seguridad			x
GESTIÓN FINANCIERA	Presupuestación			x
	Manejo caja chica.			x
	Contabilización			x
	Cobranza			x
	Pagos			x

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.3.4. Selección de procesos

Una vez determinado el nivel de cada proceso se procederá a identificar aquellos que generen mayor impacto, sobre los requerimientos primordiales del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son importantes y necesarios para la empresa y además si constan dentro de las estrategias que se establecieron en el análisis FODA efectuado anteriormente.

Para priorizar los procesos de la empresa, es necesario aplicarles una ponderación de acuerdo a las siguientes preguntas.

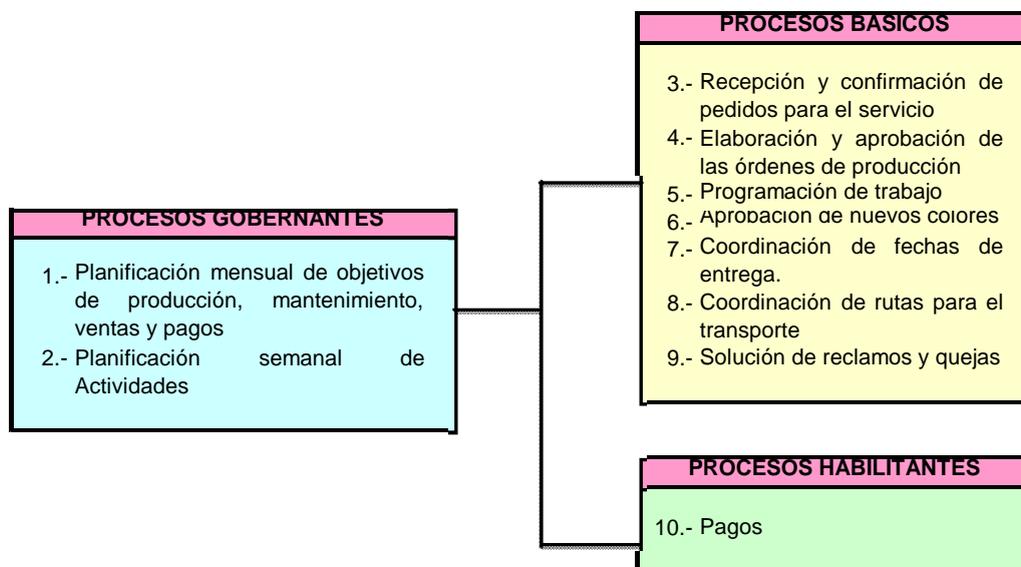
- A. ¿Este proceso es necesario e importante para satisfacer la demanda de los clientes?
- B. ¿Este proceso permite mejorar la imagen de la empresa?
- C. ¿Si se mejora este proceso, se reducen tiempos y costos en forma significativa?
- D. ¿Este proceso permite precautelar la calidad de los servicios?
- E. ¿Mejorar este proceso, permitirá mejorar la satisfacción del cliente?

SELECCIÓN DE PROCESOS								
MACRO-PROCESO	NOMBRE DEL PROCESO	PREGUNTAS					TOTAL	PROCESO
		¿Mejorar este proceso permitirá aumentar las ventas?	¿Este proceso permitirá mejorar la imagen de la empresa?	¿Mejorar este proceso permitirá reducir tiempos y costos?	¿Este proceso permite precautelar la calidad de los servicios?	¿Mejorando este proceso, se mejorará la satisfacción del cliente?		
		A	B	C	D	E		
PLANIFICACION	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
	Planificación semanal de Actividades	1	1	1	1	1	5	GOBERNANTE
LOGÍSTICA DE ENTRADA	Verificación de existencias de M. P.	1	0	1	0	1	3	BÁSICO
	Elaboración del pedido de compra	1	1	1	0	0	3	BÁSICO
	Selección de proveedores	1	0	1	1	0	3	BÁSICO
	Compra	1	0	1	1	0	3	BÁSICO
	Recepción Materia Prima	0	0	1	0	0	1	BÁSICO
	Almacenamiento M. P.	0	0	1	0	0	1	BÁSICO
	Preparación de mezclas	0	0	1	1	0	2	BÁSICO
Recepción y confirmación de pedidos para el servicio	1	1	1	1	1	5	BÁSICO	
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	Recepción y almacenamiento de Tela cruda	0	0	1	0	1	2	BÁSICO
	Ingreso de tela	0	0	1	0	1	2	BÁSICO
	Elaboración y aprobación de las órdenes de producción	0	1	1	1	1	4	BÁSICO
	Programación de trabajo	0	1	1	1	1	4	BÁSICO
	Preparación de químicos	0	0	1	1	1	3	BÁSICO
	Preparación de la Tela	0	0	1	0	0	1	BÁSICO
	Tinturado	0	0	1	1	1	3	BÁSICO
	Servicios de Acabados	0	0	1	1	1	3	BÁSICO
	Empacado y Almacenamiento	0	0	1	1	0	2	BÁSICO
	Desarrollo de nuevos colores	0	1	1	1	0	3	BÁSICO
Aprobación de nuevos colores	1	1	1	1	1	5	BÁSICO	
LOGÍSTICA DE SALIDA	Coordinación de fechas de entrega.	1	1	0	1	1	4	BÁSICO
	Coordinación de rutas para el transporte	0	1	1	1	1	4	BÁSICO
	Facturación	0	1	1	0	1	3	BÁSICO
	Despacho de la Tela	0	0	1	1	1	3	BÁSICO
	Confirmación de entrega al cliente	0	1	1	0	1	3	BÁSICO
	Solución de reclamos y quejas	1	1	1	1	1	5	BÁSICO
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Administración del personal	0	1	0	0	1	2	HABILITANTE
	Capacitación	0	1	1	1	0	3	HABILITANTE
	Documentación y Archivo	0	1	1	0	0	2	HABILITANTE
	Elaboración de Informes	1	0	1	0	0	2	HABILITANTE
	Mantenimiento preventivo y correctivo	0	1	1	0	0	2	HABILITANTE
	Seguridad	0	1	0	0	0	1	HABILITANTE
GESTIÓN FINANCIERA	Presupuestación	0	1	0	0	0	1	HABILITANTE
	Manejo caja chica.	0	0	0	0	0	0	HABILITANTE
	Contabilización	0	1	0	0	0	1	HABILITANTE
	Cobranza	0	0	0	0	0	0	HABILITANTE
	Pagos	0	1	1	1	1	4	HABILITANTE

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.4. Mapa de procesos

**CUADRO N°5
MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS**



ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.5. Hoja de costos de personal de operaciones y total

La hoja de costos resume los costos que implica el manejo del recurso humano los gastos operativos con la cual se determina el costo por minuto de cada operación.

HOJA DE COSTOS

N.	CARGO	SUELDO MENSUAL	HORAS EXTRAS	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	APORTE AL IEES 12,15%	FONDO DE RESERVA	ALIMENTACIÓN	BONOS	TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO OPERACIÓN X MIN. CON M. P.	COSTO OPERACIÓN X MIN. SIN M. P.	COSTO TOTAL DE PERSONAL Y OPERACIÓN X MIN. CON MP	COSTO TOTAL DE PERSONAL Y OPERACIÓN X MIN. SIN MP
1	Gerente	300,00	0,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00	180,00	168,00	5.353,40	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
2	Jefa de Prod.	450,00	0,00	5.400,00	450,00	218,00	225,00	656,10	450,00	180,00	6.768,00	14.347,10	0,08	1,16	0,57	1,24	0,65
3	Jefe Mant.	450,00	42,19	5.906,28	450,00	218,00	225,00	717,61	450,00	180,00	1.368,00	9.514,89	0,06	1,16	0,57	1,21	0,63
4	Contador	218,00	0,00	2.616,00	218,00	218,00	109,00	317,84	218,00	180,00	3.768,00	7.644,84	0,04	1,16	0,57	1,20	0,62
5	Facturación	300,00	0,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00	180,00	168,00	5.353,40	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
6	Asistente Prod.	300,00	0,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00	180,00	168,00	5.353,40	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
7	Laboratorista	280,00	0,00	3.360,00	280,00	218,00	140,00	408,24	280,00	180,00	168,00	5.034,24	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
8	Secretaria	280,00	16,80	3.561,60	280,00	218,00	140,00	432,73	280,00	180,00	168,00	5.260,33	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
9	Supervisor	300,00	0,00	3.600,00	300,00	218,00	150,00	437,40	300,00	180,00	648,00	5.833,40	0,03	1,16	0,57	1,19	0,61
10	Jefe Turno 1	250,00	179,17	5.150,04	250,00	218,00	125,00	625,73	250,00	216,00	528,00	7.362,77	0,04	1,16	0,57	1,20	0,61
11	Jefe Turno 2	250,00	161,72	4.940,64	250,00	218,00	125,00	600,29	250,00	216,00	528,00	7.127,93	0,04	1,16	0,57	1,20	0,61
12	Tintorero 1	220,00	113,21	3.998,52	220,00	218,00	110,00	485,82	220,00	216,00	168,00	5.636,34	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
13	Tintorero 2	218,00	52,23	3.242,76	218,00	218,00	109,00	394,00	218,00	216,00	168,00	4.783,76	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
14	Calandrador 1	250,00	6,25	3.075,00	250,00	218,00	125,00	373,61	250,00	216,00	288,00	4.795,61	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
15	Calandrador 2	240,00	94,25	4.011,00	240,00	218,00	120,00	487,34	240,00	216,00	288,00	5.820,34	0,03	1,16	0,57	1,19	0,61
16	Perchador	250,00	41,67	3.500,04	250,00	218,00	125,00	425,25	250,00	216,00	288,00	5.272,29	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
17	Ramador	220,00	0,00	2.640,00	220,00	218,00	110,00	320,76	220,00	216,00	168,00	4.112,76	0,02	1,16	0,57	1,18	0,60
18	Calderista 1	240,00	0,00	2.880,00	240,00	218,00	120,00	349,92	240,00	216,00	168,00	4.431,92	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
19	Calderista 2	240,00	257,50	5.970,00	240,00	218,00	120,00	725,36	240,00	216,00	408,00	8.137,36	0,05	1,16	0,57	1,20	0,62
20	Calderista 3	240,00	253,00	5.916,00	240,00	218,00	120,00	718,79	240,00	216,00	168,00	7.836,79	0,05	1,16	0,57	1,20	0,62
21	Varios 1	310,00	0,00	3.720,00	310,00	218,00	155,00	451,98	310,00	180,00	168,00	5.512,98	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
22	Varios 2	230,00	128,90	4.306,80	230,00	218,00	115,00	523,28	230,00	216,00	288,00	6.127,08	0,04	1,16	0,57	1,19	0,61
23	Varios 3	218,00	96,51	3.774,12	218,00	218,00	109,00	458,56	218,00	216,00	168,00	5.379,68	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
24	Varios 4	218,00	80,39	3.580,68	218,00	218,00	109,00	435,05	218,00	216,00	168,00	5.162,73	0,03	1,16	0,57	1,19	0,60
25	Bodeguero Q.	220,00	42,63	3.151,56	220,00	218,00	110,00	382,91	220,00	180,00	168,00	4.650,47	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
26	Bodeguero Tela	218,00	21,80	2.877,60	218,00	218,00	109,00	349,63	218,00	180,00	168,00	4.338,23	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
27	Electricista	300,00	15,00	3.780,00	300,00	218,00	150,00	459,27	300,00	180,00	768,00	6.155,27	0,04	1,16	0,57	1,19	0,61
28	Chofer	280,00	24,00	3.648,00	280,00	218,00	140,00	443,23	280,00	288,00	2.568,00	7.865,23	0,05	1,16	0,57	1,20	0,62
29	Albañil	260,00	0,00	3.120,00	260,00	218,00	130,00	379,08	260,00	180,00	168,00	4.715,08	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
30	Mensajero	220,00	15,81	2.829,72	220,00	218,00	110,00	343,81	220,00	180,00	300,00	4.421,53	0,03	1,16	0,57	1,18	0,60
31	Limpieza	96,00	0,00	1.152,00	96,00	218,00	48,00	139,97	96,00	0,00	0,00	1.749,97	0,01	1,16	0,57	1,17	0,58
	TOTAL			116.508,36	8.066,00	6.758,00	4.033,00	14.155,77	8.066,00	6.012,00	21.492,00	185.091,13	1,07	35,87	17,72	36,94	18,79

COSTOS DE OPERACION CON M. P.				
CONCEPTO		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	%
Depreciación		7.959,27	95.511,24	15,92%
Vehiculos	5.565,76			
Maquinaria	1.969,52			
Activos	423,99			
Mantenimiento preventivo y correctivo		3.936,51	47.238,12	7,87%
Edificio e instalaciones	300,00			
Vehículos	380,07			
Maquinaria	2.756,44			
Equipos	500,00			
Servicios Básicos		5.766,74	69.200,88	11,54%
Agua	0,00			
Luz	5.620,23			
Teléfono	146,51			
Transporte		566,34	6.796,08	1,13%
Suministros y Materiales		302,55	3.630,60	0,61%
Suministros de limpieza		19,39	232,68	0,04%
Publicidad y propaganda		2,80	33,60	0,01%
Telefonía celular		296,02	3.552,24	0,59%
Seguridad		33,60	403,20	0,07%
Seguro para maquinarias		191,39	2.296,68	0,38%
Combustible		5.583,00	66.996,00	11,17%
Gas	15,00			
Diesel	400,00			
Gasolina	160,00			
Aceite quemado	768,00			
Bunker	4.240,00			
Servicios de Internet		39,90	478,80	0,08%
MATERIA PRIMA		25.291,65	303.499,80	50,59%
Químicos Materia Prima	24.613,00			
Plástico	571,77			
Materiales y Suministros Químicos	47,90			
Hilo	58,98			
TOTAL ANUAL CON MATERIA PRIMA			599.869,92	100,00%
COSTO OPERACIÓN POR MIN. CON MATERIA PRIMA			1,16	

ELABORACIÓN: LA AUTORA

COSTOS DE OPERACIÓN				
CONCEPTO		VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	%
Depreciación		7.959,27	95.511,24	32,23%
Vehículos	5.565,76			
Maquinaria	1.969,52			
Activos	423,99			
Mantenimiento preventivo y correctivo		3.936,51	47.238,12	15,94%
Edificio e instalaciones	300,00			
Vehículos	380,07			
Maquinaria	2.756,44			
Equipos	500,00			
Servicios Básicos		5.766,74	69.200,88	23,35%
Agua	0,00			
Luz	5.620,23			
Teléfono	146,51			
Transporte		566,34	6.796,08	2,29%
Suministros y Materiales		302,55	3.630,60	1,23%
Suministros de limpieza		19,39	232,68	0,08%
Publicidad y propaganda		2,80	33,60	0,01%
Telefonía celular		296,02	3.552,24	1,20%
Seguridad		33,60	403,20	0,14%
Seguro para maquinarias		191,39	2.296,68	0,77%
Combustible		5.583,00	66.996,00	22,61%
Gas	15,00			
Diesel	400,00			
Gasolina	160,00			
Aceite quemado	768,00			
Bunker	4.240,00			
Servicios de Internet		39,90	478,80	0,16%
TOTAL ANUAL SIN MATERIA PRIMA			296.370,12	
COSTO OPERACIÓN POR MIN. SIN MATERIA PRIMA			0,57	100,00%

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.6. Levantamiento y análisis de los procesos seleccionados

El diagrama de procesos es una representación gráfica de las actividades secuenciales, dentro de un proceso, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como costo y tiempo requerido²⁷.

Para realizar el análisis de los procesos se utilizará la siguiente simbología:

**CUADRO N° 6
SIMBOLOS UTILIZADOS EN LA DIAGRAMACIÓN**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	Agrega Valor
	Control, Inspección o verificación	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
	Demora o espera	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

ELABORACIÓN: LA AUTORA

²⁷ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

La simbología utilizada permitirá identificar las actividades que agregan o no valor para la empresa, así como la eficiencia en tiempo y costo de cada proceso, para lo cual se utilizarán las siguientes fórmulas:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de actividades AV}}{\text{Tiempo total de actividades AV} + \text{Tiempo total de actividades NO AV}}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo total de actividades AV}}{\text{Costo total de actividades AV} + \text{Costo total de actividades NO AV}}$$

3.7. Diagramación de los proceso, eficiencias e informe

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS													
			NOMBRE DEL PROCESO: Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos										
			INGRESO: Informes de Producción, información de mantenimiento y datos de facturación y ventas										
			SALIDA: Planteamiento de los objetivos de producción, mantenimiento y ventas.										
FRECUCENCIA:		Mensual		TIEMPO:			96,00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO:		31,25%		
VOLUMEN:		1		COSTO:			\$ 58,08		EFICIENCIA EN COSTO:		31,13%		
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Revisa los informes de producción, la información de mantenimiento y los datos de facturación y ventas		X						15,00		9,04	Revisa los informes cuando tiene tiempo
2	Gerente	Analiza los informes de producción, la información de mantenimiento y los datos de facturación y ventas	X							15,00		9,04	S/N
3	Gerente	Formula los objetivos a alcanzar durante el mes.	X							5,00		3,01	La mayoría de los objetivos son inalcanzables.
4	Gerente	Convoca a reunión uno por uno a los Jefes		X						1,00		0,60	No planifica las reuniones con anticipación. Las reuniones son uno por uno y en diferentes fechas.
5	Secretaria	Comunica (el día que el gerente solicita) a los Jefes la realización de la reunión y prepara el lugar de reunión								10,00		6,03	Debe buscar a los jefes ya que no se encuentran en un lugar fijo y como no se planifica con anticipación se debe improvisar.
6	Jefes	Asisten a la reunión (uno por uno y a la hoja fijada)								10,00		6,25	Demoran en asistir, ya que se encuentran realizando otras actividades, porque no fueron
7	Gerente	Inicia la reunión informando las novedades encontradas en los informes.		X						20,00		12,05	Desvía el tema de la reunión
8	Gerente	Solicita aclaraciones de los mismos, en caso de dudas								10,00		6,03	S/N
9	Gerente	Informa los objetivos que se deben cumplir	X							10,00		6,03	El Gerente no toma en consideración las opiniones de los jefes
TOTAL:									30,00	66,00	18,08	40,00	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Formulación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

	INGRESO:	Informes de producción, información de mantenimiento, datos de facturación y ventas			
	SALIDA	Difusión de Acta de reuniones			
FRECUENCIA:	Mensual	TIEMPO:	96.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	31.25%
VOLUMEN:	1	COSTO:	\$ 58.08	EFICIENCIA EN COSTO:	31.13%

El tiempo de ciclo de proceso es de 96 minutos, de los cuales 30 minutos agregan valor y los 66 minutos restantes no agregan valor y representa el 15.63% de eficiencia. El costo empleado es de \$ 58.08 de los cuales corresponde \$ 18,08 agregan valor y \$ 40,00 no agregan valor generando una eficiencia del 15.56%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se organizan las reuniones con anticipación y esto provoca impuntualidad en las personas.
- b. No se lleva una agenda de las actividades que se realizan
- c. No hay lineamientos ni organización durante las reuniones
- d. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión
- e. Se imponen las decisiones
- f. No existe una constancia escrita de lo tratado en las diferentes reuniones.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Planificación semanal de Actividades											
		INGRESO: Información de necesidades detectadas											
		SALIDA: Plan de actividades semanal											
FRECUENCIA: Semanal		TIEMPO: 83,00 minutos				EFICIENCIA EN TIEMPO:		27,71%					
VOLUMEN: 1		COSTO: \$ 50,38				EFICIENCIA EN COSTO:		27,50%					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◀	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Coordina las fechas de reunión.					X			2,00		1,21	Las fechas de reuniones cambian constantemente
2	Gerente	Comunica a la secretaria las fechas de reunión.			X					1,00		0,60	Comunica a la secretaria el cambio de la reunión faltando unos minutos para que se lleve acabo.
3	Secretaria	Envía comunicaciones de las fechas y hora de la reunión.					X			5,00		3,01	Debe buscar en toda la planta, ya que los jefes de Mantenimiento y producción no se quedan en un solo
4	Secretaria	Entrega una copia el acta anterior					X			10,00		6,02	No se revisa bien el acta antes de entregarla
5	Secretaria	Prepara los bocaditos y el lugar donde se llevara acabo la reunión.	X						5,00		3,01	No se prepara con anticipación los bocaditos	
6	Secretaria	Cita a las personas		X						5,00		3,01	Debe buscar en toda la planta, ya que los jefes de Mantenimiento y producción no se quedan en un solo
7	Gerente	Instala la reunión	X						2,00		1,21	Se debe esperar la presencia de todos	
8	Secretaria	Da lectura al acta anterior		X						10,00		6,02	No corrige errores antes de la lectura
9	Gerente	Em iten opiniones y sugerencias.					X			15,00		9,04	Las opiniones están orientadas a ver cuales son los defectos de las personas
10	Jefes	Em iten opiniones y sugerencias.					X			10,00		6,41	Siempre están a la defensiva. No opinan Atención al Cliente ni el contador
11	Gerente	Presenta recomendaciones	X						5,00		3,01	Plantea soluciones que no se aplican	
12	Gerente	Clausura la reunión.	X						1,00		0,60	No se consulta si están de acuerdo en las decisiones	
13	Secretaria	Verifica la limpieza de lugar de reunión		X						2,00		1,20	Suele olvidarse de la limpieza
14	Secretaria	Elabora el acta	X						10,00		6,02	No revisa adecuadamente el acta luego de elaborarla ni se aprueba por el gerente. No elaboran el Plan de Actividades Semanal	
TOTAL:									23,00	60,00	13,85	36,52	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Planificación semanal de actividades

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Información de necesidades detectadas		
		SALIDA	Plan de actividades semanal		
FRECUENCIA:	Semana	TIEMPO:	83.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	27.71%
VOLUMEN:	1	COSTO:	\$ 50.38	EFICIENCIA EN COSTO:	27.50%

El tiempo de ciclo de proceso es de 83 minutos, de los cuales 23 minutos agregan valor y los 60 minutos restantes no agregan valor y representa el 27.71% de eficiencia. El costo empleado es de \$50.38 de los cuales corresponde \$13.85 agregan valor y \$36.52 no agregan valor generando una eficiencia del 27.50%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Las fechas de reuniones, cambian o se aplazan constantemente, y no son notificadas con anticipación.
- b. Las actas de reuniones no son revisadas ni autorizadas por el gerente.
- c. No se prevé las necesidades de la cafetería
- d. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión. La participación esta orientada a discusiones y críticas.
- e. Las ideas y soluciones no se aplican.
- f. No se deja constancia escrita del plan de actividades semanal.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Recepción y confirmación de pedidos para el servicio										
		INGRESO: Necesidades del cliente										
		SALIDA: Aprobación de las necesidades del cliente										
FRECUENCIA: Diaria		TIEMPO: 45,00 minutos				EFICIENCIA EN TIEMPO: 17,78%						
VOLUMEN: 8		COSTO: \$ 27,02				EFICIENCIA EN COSTO: 17,84%						
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	▶	◆	AV	NAV	AV	
1	Atención Clientes	Llama a los clientes	X					5,00		3,01		Desvía el tema objeto de la llamada
2	Atención Clientes	Averigua la necesidad de los clientes (El color, el # de piezas y demás especificaciones)							5,00		3,01	No averigua correctamente los requerimientos de los clientes.
3	Atención Clientes	Cuando el cliente no sabe el código de color, se le solicita que envíe una muestra.							5,00		3,01	No se les proporciona información correcta e los colores que realizan los clientes
4	Atención Clientes	Coordina las fechas de retiro de tela	X					3,00		1,81		Debe tener disponibilidad del camión
5	Bodeguero	Recibe la tela y las muestras del cliente							10,00		5,97	Se demora en recibir la tela ya que a menudo debe estar haciendo otras tareas
6	Bodeguero	Informa la llegada de la tela y las muestras a Asistencia de producción y Atención al cliente							5,00		2,98	No informa correcta y oportunamente la llegada de las muestras y la tela.
7	Bodeguero	Entrega la muestra a Asistente de producción	X						2,00		1,19	Debe buscar en las carpetas de años anteriores el color.
8	Asistente Producción	Informa a Atención al cliente y Jefe de producción si es un color nuevo		X					5,00		3,01	A menudo no se puede encontrar a la Jefe de producción.
9	Atención Clientes	En caso de existir dudas, antes de la elaboración de la orden de tintura, se vuelve a llamar al cliente							5,00		3,01	El cliente no recibe una buena orientación para hacer su pedido.
TOTAL:								8,00	37,00	4,82	22,20	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Recepción y confirmación de pedidos

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Necesidades del cliente		
		SALIDA	Aprobación de las necesidades del cliente		
FRECUENCIA:	Diaría	TIEMPO:	45.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	17.78%
VOLUMEN:	8	COSTO:	\$ 27.02	EFICIENCIA EN COSTO:	17.84%

El tiempo de ciclo de proceso es de 45 minutos, de los cuales 8 minutos agregan valor y los 37 minutos restantes no agregan valor y representa el 17.78% de eficiencia. El costo empleado es de \$27.02 de los cuales corresponde \$4.82 agregan valor y \$22.20 no agregan valor generando una eficiencia del 17.84%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Con frecuencia se desvía el objetivo de la llamada y no se averigua correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes
- b. No se proporciona la información adecuada para que el cliente pueda realizar sus pedidos.
- c. Existe demoras en el ingreso de Tela, debido a que la persona encarga del trabajo, es responsable de dos bodegas de Tela.
- d. No se tiene disponibilidad de los vehículos de la empresa para retirar o entregar los pedidos, debido a que no se sabe donde se encuentra.
- e. No hay catálogos de colores para facilitar la búsqueda de una muestra.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS



NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración y aprobación de las órdenes de producción

INGRESO: Ingreso de Bodega "Tela cruda"

SALIDA: Orden de Producción elaborada y aprobada

FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	48,00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	47,92%
VOLUMEN:	10	COSTO:	\$ 29,03	EFICIENCIA EN COSTO:	47,93%

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	⬇	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Bodeguero	Entrega la orden de Ingreso de Tela Cruda a Asistencia de Producción			X					1,00		0,60		No se averigua correctamente los requerimientos de los clientes
2	Asistencia Producción	Verifica datos de la orden de Ingreso		X						1,00		0,60		Algunas veces el bodeguero no cuenta con todos los datos del cliente
3	Asistencia Producción	En caso de faltar algún dato, pregunta al Bodeguero							X	1,00		0,60		No se averigua correctamente los requerimientos de los clientes
4	Asistencia Producción	Si el bodeguero no tiene conocimiento, averigua a Atención al Cliente.							X	2,00		1,21		No se averigua correctamente los requerimientos de los clientes
5	Atención Cliente	Llama al cliente para averiguar.	X							2,00		1,21		No se puede localizar pronto al cliente
6	Atención Cliente	Comunica a Jefe producción o Asistencia de Producción la decisión del cliente.	X							2,00		1,21		Siempre se debe notificar a la Jefe de producción las decisiones del cliente
7	Asistencia Producción	Realiza una sumatoria de los pesos de las piezas y coloca en números grandes el total.	X							1,00		0,60		En la misma orden de ingreso se deben unir a dos clientes.
8	Jefe de Producción	Organizan el trabajo en las diferentes maquinas, dependiendo del peso, color, e hilo de cada parada.	X							1,00		0,65		Hay cambios constantes, del destino de los colores para las maquinas.
9	Asistencia Producción	Cuando el peso de una parada es demasiado grande, divide la misma, en dos baños.							X	2,00		1,21		Antes de ingresar la tela no se verifica la capacidad de las maquinas.
10	Asistencia Producción	Escanea e imprime una copia de la orden de Ingreso de Tela cruda, cuando hay varios colores en una misma.	X							2,00		1,21		El equipo de computación es lento
11	Asistencia Producción	Señala en la orden de "Ingreso de Tela cruda" la parada a tinturar con un marcador		X						1,00		0,60		Se debe señalar en distintas partes de la orden de ingreso, por no dividir el baño desde la bodega

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración y aprobación de las órdenes de producción													
		INGRESO: Ingreso de Bodega "Tela cruda"													
		SALIDA: Orden de Producción elaborada y aprobada													
FRECUENCIA: Diaria	TIEMPO: 48,00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO: 47,92%													
VOLUMEN: 10	COSTO: \$ 29,03	EFICIENCIA EN COSTO: 47,93%													
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES			
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV				
12	Asistencia Producción	Busca el color, en las ordenes anteriores					X					10,00		6,03	Se pierde tiempo buscando en cada una de las hojas de Excel de los diferentes meses el color.
13	Asistencia Producción	Copia la orden de tintura	X									5,00		3,01	El equipo de computación es lento
14	Asistencia Producción	Asigna el numero de secuencia en las ordenes	X									1,00		0,60	Se debe remitir a la orden anterior para colocar el numero de secuencia.
15	Asistencia Producción	Cambia datos, sustituye productos y actualiza precios	X									2,00		1,21	El bodeguero de químicos no comunica con anticipación el cambio de productos.
16	Asistencia Producción	Verifica las formulas de la hoja de calculo		X								2,00		1,21	Equipo de computación lento
17	Asistencia Producción	Imprime la orden de Producción	X									1,00		0,60	Equipo de computación lento
18	Asistencia Producción	Verifica que en la parte posterior de la hoja de Producción, se encuentre el formato de control de la dureza de agua.		X								1,00		0,60	Equipo de computación lento
19	Asistencia Producción	Busca una muestra del color, en las muestras de Asistencia de Producción o las anteriores ordenes de Producción	X									3,00		1,81	Se buscan las muestras en carpetas de años pasados
20	Asistencia Producción	Grapa la orden de Ingreso de Tela Cruda a la Orden de Producción con la muestra.	X									1,00		0,60	Se tiene acceso limitado a grapas
21	Asistencia Producción	Entrega la orden de Producción a la Jefe para que la verifique, la autorice o solicite cambios.					X					1,00		0,60	La Jefe de producción frecuentemente se desaparece
22	Jefe Producción	Entrega la orden de Producción al Gerente para que le de el visto bueno.					X					2,00		1,21	El gerente no tiene hora de llegada fija

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Elaboración y aprobación de las órdenes de producción

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Ingreso de bodega "Tela Cruda"		
		SALIDA	Orden de producción		
FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	48.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	47.92%
VOLUMEN:	10	COSTO:	\$ 29.03	EFICIENCIA EN COSTO:	47.93%

El tiempo de ciclo de proceso es de 48 minutos, de los cuales 23 minutos agregan valor y los 25 minutos restantes no agregan valor y representa el 47.92% de eficiencia. El costo empleado es de \$19.03 de los cuales corresponde \$13.91 agregan valor y \$15.11 no agregan valor generando una eficiencia del 47.93%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se ingresa en orden las piezas de los pedidos.
- b. No se sabe con exactitud cuales son los requerimientos del cliente.
- c. No se llevan kardex de los productos químicos y colorantes.
- d. No se le da mantenimiento a los equipos de computación
- e. Se sacrifica la calidad del servicio y los requerimientos mínimos de las maquinas, por bajar los costos.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Programación de trabajo											
		INGRESO: Orden de Producción Aprobada											
		SALIDA: Hoja de la Programación de Trabajo											
FRECUENCIA:		Diaria			TIEMPO:			17,00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO:		64,71%	
VOLUMEN:		1			COSTO:			\$ 10,30		EFICIENCIA EN COSTO:		64,38%	
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▽	⬇	◀	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistencia Producción	Verifica los datos de la Orden de Producción		X						1,00		0,60	Constantemente se cambia el destino de los colores para las máquinas.
2	Asistencia Producción	Programa las Ordenes de Producción de acuerdo a la maquina especificada en la misma y a las prioridades.								2,00		1,21	Se debe rectificar frecuentemente la programación de las maquinas
3	Asistencia Producción	Ingresa los datos en el formato de la Hoja de Programación de Trabajo	X							1,00		0,60	Se lleva las ordenes de producción antes de programarlas, y se debe verificar en el computador.
4	Asistencia Producción	Anota los colores, el cliente y el peso de los baños pendientes de realizar	X						2,00		1,21		Se debe llamar al bodeguero a averiguar la tela en bodega.
5	Asistencia Producción	Registra los nuevos colores a desarrollar en el laboratorio	X						1,00		0,60		S/N
6	Asistencia Producción	Coloca las prioridades que se deben seguir.	X						1,00		0,60		Se da prioridad al cliente mayoritario de la empresa.
7	Asistencia Producción	Indica a la Jefe de Producción el borrador de la Hoja de Programación de Trabajo	X						2,00		1,21		Constantemente se cambia el destino de los colores para las máquinas.
8	Jefe Producción	Aprueba o solicita cambios a la Hoja.								1,00		0,65	Los cambio se realizan debido a una falta de confirmación de las necesidades del cliente
9	Asistencia Producción	Realiza los cambios, en caso de haberlos								1,00		0,60	El equipo de computación es lento
10	Asistencia Producción	Imprime 4 ejemplares	X						5,00		3,01		Cuando la programación y esta impresa, se vuelven a realizar cambios.
TOTAL:									11,00	6,00	6,63	3,67	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Programación de trabajo

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Orden de producción aprobada		
		SALIDA	Hoja de programación de trabajo		
FRECUENCIA:	Diaría	TIEMPO:	17 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	64.71%
VOLUMEN:	1	COSTO:	\$ 10.30	EFICIENCIA EN COSTO:	64.38%

El tiempo de ciclo de proceso es de 17 minutos, de los cuales 11 minutos agregan valor y los 6 minutos restantes no agregan valor y representa el 64.71% de eficiencia. El costo empleado es de \$10.30 de los cuales corresponde \$6.63 agregan valor y \$3.67 no agregan valor generando una eficiencia del 64.38%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Las ordenes de producción cambian constantemente del destino de la maquina.
- b. No se notifica oportunamente los cambios en los ofrecimientos de los pedidos por lo que se debe rectificar constantemente la programación de trabajo, atendiendo los pedidos del cliente mayoritario.
- c. Se entregan las órdenes de producción antes de programarlas en la hoja de trabajo.
- d. No se verifica las necesidades del cliente, y esto ocasiona que se deban cambiar las ordenes y la programación

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS



NOMBRE DEL PROCESO:	Aprobación de nuevos colores		
INGRESO:	Muestras de laboratorio o muestras existentes de la empresa		
SALIDA:	Color aprobado por el cliente		
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	64,00 minutos
EFICIENCIA EN TIEMPO:	31,25%		
VOLUMEN:	3	COSTO:	\$ 38,57
EFICIENCIA EN COSTO:	31,25%		

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES		
			●	→	▽	◀	◁	AV	NAV	AV	NAV			
1	Laboratorista	Entrega las muestras obtenidas del laboratorio			X						1,00		0,60	Quando los colores son nuevos se demoran en realizar
2	Asistencia Producción	Entrega las muestras de colores con los que trabaja			X						1,00		0,60	Se debe buscar diferentes colores en todos los colores existentes en la empresa, y algunas veces no hay las muestras.
3	Atención Cliente	Recibe muestras del Laboratorista y Asistencia	X							5,00		3,01		Frecuentemente esta ocupada hablando con un cliente
4	Atención Cliente	Llama al cliente para notificarle que cuenta con las muestras									5,00		3,01	Desvía el objetivo de la llamada
5	Atención Cliente	Entrega o envía al cliente las muestras			X						5,00		3,01	Debe esperar a que llegue el mensajero o el chofer para enviar las muestras.
6	Atención Cliente	Quando el cliente necesita el color y no puede esperar a que llegue o no puede venir a la empresa, se le explica vía teléfono las características del mismo.	X							5,00		3,01		No se localiza al cliente y se le explica a otra persona.
7	Atención Cliente	Confirma el tono que desea el cliente			X						5,00		3,01	Se espera a que el cliente se comunique con la empresa
8	Atención Cliente	Recibe de regreso las muestras aprobadas por el cliente			X						2,00		1,21	Se debe tener disponibilidad del mensajero para que pase retirando la muestra.
9	Atención Cliente	Notifica a Jefe de Producción y Gerente el color aprobado por el cliente	X							5,00		3,01		El Gerente no tiene hora e llagada fija.
10	Gerencia	Aprueba el color	X							1,00			0,60	Se debe esperar a que llegue el gerente antes de tomar la decisión de cotizar
11	Gerencia	Solicita a Asistente de Producción que cotice la orden	X							2,00			1,21	Se debe esperar a que Jefa de producción revise la orden.
12	Asistencia Producción	Cotiza el color y entrega la orden a Gerencia									10,00		6,03	El equipo de computación es lento
13	Gerencia	Verifica los costos y asigna el precio al nuevo color			X						10,00		6,03	Frecuentemente solicita que trate de bajar los costos de cualquier manera
14	Gerencia	Comunica a Atención al Cliente el precio del color	X							2,00			1,21	No se examinan otras variables, solamente el costo de la orden
15	Atención Cliente	Confirma si el cliente desea el nuevo color con el precio			X						5,00		3,01	No se localiza pronto al cliente.
TOTAL:										20,00	44,00	12,05	26,52	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Aprobación de nuevos colores

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Aprobación de nuevos colores		
		SALIDA	Muestras del laboratorio o muestras de la empresa		
FRECUENCIA:	Semana	TIEMPO:	64.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	31.25%
VOLUMEN:	3	COSTO:	\$ 38.57	EFICIENCIA EN COSTO:	31.25%

El tiempo de ciclo de proceso es de 64 minutos, de los cuales 20 minutos agregan valor y los 44 minutos restantes no agregan valor y representa el 31.25% de eficiencia. El costo empleado es de \$ 38.57 de los cuales corresponde \$12.05 agregan valor y \$26.52 no agregan valor generando una eficiencia del 31.25%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se organiza el trabajo del laboratorio, y esto ocasiona demoras.
- b. El registro de los colores no se encuentra correctamente archivado.
- c. No existe una correcta comunicación sobre la planificación de las rutas del mensajero, ni el tiempo que emplea en cada una.
- d. Las autorizaciones de los precio de un nuevo color, dependen del gerente, y él no tiene una hora de llagada fija.
- e. No existe parámetros reales para la asignación de precios, ya que se toma como referencia solo el costo de los químicos y auxiliares.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS



NOMBRE DEL PROCESO: Coordinación de fechas de entrega.	
INGRESO: Ingreso de Tela Cruda	
SALIDA: Fijación de fechas de entrega y Cronograma de prioridades	
FRECUENCIA: Diaria	TIEMPO: 52,00 minutos
	EFICIENCIA EN TIEMPO: 61,54%
VOLUMEN: 5	COSTO: \$ 32,23
	EFICIENCIA EN COSTO: 62,30%

Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	▶	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Bodeguero	Recibe, almacena y notifica sobre el pedido	X							1,00		0,60	Debe atender tres teléfonos.
2	Bodeguero	Entrega la orden de Ingreso de tela a Asistencia de producción	X						5,00		2,98		Atención al Cliente a menudo esta ocupada en el teléfono o facturando.
3	Asistencia Producción	Informa de la llegada de la tela a Jefe de Producción								5,00		3,01	Atención al Cliente a menudo esta ocupada en el teléfono o facturando.
4	Jefe Producción	Consulta con Atención al Cliente la prioridad del pedido	X						5,00		3,27		Atención al Cliente a menudo esta ocupada en el teléfono o facturando.
5	Atención Cliente	Llama al cliente y averigua la necesidad de la tela.								5,00		3,01	Desvía el tema de conversación
6	Atención Cliente	Informa a Jefe de producción la prioridad del cliente			X					1,00		0,60	Jefe de producción pasa en la planta.
7	Jefe Producción	Calcula el tiempo en que estará lista la tela	X						5,00		3,27		No se establecen colchones de tiempo en caso de problemas
8	Jefe Producción	Programa el trabajo								2,00		1,31	No se establecen colchones de tiempo en caso de problemas
9	Jefe Producción	Indica a Atención al cliente la fecha en que estará listo el pedido	X						2,00		1,31		Desvían el tema de conversación
10	Atención Cliente	Llama al cliente y le Informa la fecha de entrega de su pedido								5,00		3,01	No se cumplen con las fechas de entrega
11	Jefe Producción	Programa las prioridades de trabajo y fechas de entrega	X						5,00		3,27		Se programa de acuerdo a las necesidades del cliente mayoritario.
12	Bodeguero	Recibe la tela luego de todo el proceso, y la almacena.	X						10,00		5,97		S/N
13	Atención Cliente	Verifica si la tela ya esta en la bodega.	X							1,00		0,60	Muchas veces no se cumple con el plazo de entrega
TOTAL:									32,00	20,00	20,08	12,15	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Coordinación de fechas de entrega

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Ingreso de Tela Cruda		
		SALIDA	Fijación de fechas de entrega y cronograma de prioridades		
FRECUENCIA:	Diaría	TIEMPO:	52.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	61.54%
VOLUMEN:	5	COSTO:	\$ 32.23	EFICIENCIA EN COSTO:	62.30%

El tiempo de ciclo de proceso es de 52 minutos, de los cuales 32 minutos agregan valor y los 20 minutos restantes no agregan valor y representa el 61.54% de eficiencia. El costo empleado es de \$32.23 de los cuales corresponde \$20.08 agregan valor y \$12.15 no agregan valor generando una eficiencia del 62.30%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No existe un correcto flujo de la información, con respecto a las prioridades de los pedidos.
- b. Se incumplen las fechas de entrega de los pedidos.
- c. Se retrasa la producción debido a que constantemente se debe aplazar los pedidos por las necesidades del cliente mayoritario.
- d. El bodeguero, no notifica oportunamente la llegada de un pedido.
- e. No se lleva un registro para los pedidos.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS													
			NOMBRE DEL PROCESO: Coordinación de rutas para el transporte										
			INGRESO: Pedido del cliente y cronograma de prioridades										
			SALIDA: Rutas asignadas										
FRECUENCIA:		Diarias			TIEMPO:			24,00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO:		45,83%	
VOLUMEN:		2			COSTO:			\$ 14,65		EFICIENCIA EN COSTO:		45,24%	
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Atención Cliente	Verifica que el pedido este listo y en la bodega		X						2,00		1,21	Los pedidos no están listos el día indicado
2	Atención Cliente	Organiza la distribución de los pedidos de acuerdo a las prioridades	X							2,00		1,21	Se organiza de acuerdo a las necesidades de cliente mayoritario, aplazando a los demás.
3	Atención Cliente	Organiza el retiro de tela para nuevos pedidos	X							2,00		1,21	El chofer organiza sus propias rutas
4	Atención Cliente y Jefe Producción	Coordinan el retiro de materia prima necesaria para la producción, de las casas comerciales								5,00		3,14	Las casas comerciales no pueden venir a dejarnos los productos y se debe emplear a los vehículos de la empresa
5	Atención Cliente y Jefe Mantenimiento	Coordinan el retiro de repuestos mecánicos								5,00		3,07	Utilizan el camión debido a que la camioneta no esta disponible hasta el medio día y no hay chofer para usarla.
6	Atención Cliente	Establece tiempos aproximados de llegada a los diferentes destinos	X							5,00		3,01	El chofer incumple los horarios
7	Atención Cliente	Establece el orden de entrega y retiro de materia prima, tela y repuestos	X							2,00		1,21	No alcanza hacer todo el recorrido y posterga algunos viajes.
8	Atención Cliente	Informan al Chofer las rutas a seguir									1,00	0,60	Algunas veces el chofer no cumple con todos los destinos establecidos.
			TOTAL:					11,00	13,00	6,63	8,03		

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Coordinación de rutas para el transporte

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Ingreso de Tela Cruda		
		SALIDA	Fijación de fechas de entrega y cronograma de prioridades		
FRECUENCIA:	Diarias	TIEMPO:	24.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	45.83%
VOLUMEN:	2	COSTO:	\$ 14.65	EFICIENCIA EN COSTO:	45.24%

El tiempo de ciclo de proceso es de 24 minutos, de los cuales 11 minutos agregan valor y los 13 minutos restantes no agregan valor y representa el 45.83% de eficiencia. El costo empleado es de \$14.65 de los cuales corresponde \$6.63 agregan valor y \$8.03 no agregan valor generando una eficiencia del 45.24%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. El chofer crea sus propias rutas y destinos.
- b. No cumple con las instrucciones de Atención al cliente.
- c. No se rige solo a cumplir con su trabajo y siempre está interviniendo en el trabajo de Atención al Cliente, por lo que se retrasa en su trabajo.
- d. Existen dos vehículos (1 camión y la camioneta), de los cuales solo se utiliza el camión y muchas veces para otras diligencias, ya que la camioneta se queda parqueada en la empresa sin utilización.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Solución de reclamos y quejas											
		INGRESO: Quejas de los clientes											
		SALIDA: Quejas solucionadas											
FRECUENCIA: Semanal		TIEMPO: 91,00 minutos				EFICIENCIA EN TIEMPO: 30,77%							
VOLUMEN: 3		COSTO: \$ 57,12				EFICIENCIA EN COSTO: 29,99%							
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Atención Cliente	Atiende la llamada del cliente, solicita se le explique la razón de su queja	X						5,00		3,01		A menudo se encuentra en otra línea telefónica
2	Atención Cliente	Comunica a Jefe de Producción la razón del reclamo del cliente.					X			5,00		3,01	No localiza pronto a la Jefe de Producción
3	Jefe Producción	Si es un problema de incumpliendo de fechas le explica las razones por las cuales no puedo cumplir con el pedido						X		5,00		3,27	Frecuentemente mienten para tratar de calmar al cliente.
4	Atención Cliente	Si es un problema con el servicio, solicita le sea reenviada la tela con el problema						X		3,00		1,81	La empresa debe costear el valor de transporte por la devolución
5	Atención Cliente	Devuelve la llamada al Cliente y pide disculpas por la demora o solicita le reenvíen la tela para analizar el problema						X		5,00		3,01	Frecuentemente mienten para tratar de calmar al cliente.
6	Bodeguero	Si es una devolución, recibe e ingresa la tela						X		10,00		5,97	Debe atender la puerta, debe despachar y debe ingresar la tela.
7	Jefe Producción	Verifica el problema de la tela		X						20,00		13,09	Se debe verificar una por una las piezas para ver cual es el problema
8	Jefe Producción	Si es problema del área de húmedos, solicita a Asistencia de Producción elaborar una orden de	X						2,00		1,31		Debe indicar cual es el proceso que se seguirá
9	Asistente de Producción	Emite la Orden de producción	X						5,00		3,01		El equipo de computación es lento
10	Jefe Producción	Programan la devolución	X						2,00		1,31		Se debe cambiar la programación para ubicar la devolución
11	Jefe Producción	Entrega la Tela lista	X						2,00		1,31		Se debe cambiar la programación para ubicar la devolución
12	Jefe Producción	Verifica que la tela ya no tenga problemas		X						10,00		6,55	Ella personalmente debe verificar el estado de la tela.
13	Bodeguero	Empaca y Almacena la Tela.	X						10,00		5,97		S/N
14	Jefe Producción	Informa que la tela ya esta lista a Atención al Cliente				X				5,00		3,27	S/N
15	Atención Cliente	Llama al cliente y programa la ruta para la entrega	X						2,00		1,21		Se desvía del tema de conversación
TOTAL:									28,00	63,00	17,13	39,99	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Recepción de quejas

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Quejas de los clientes		
		SALIDA	Quejas solucionadas		
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	91.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	30.77%
VOLUMEN:	3	COSTO:	\$ 57.12	EFICIENCIA EN COSTO:	29.99%

El tiempo de ciclo de proceso es de 91 minutos, de los cuales 28 minutos agregan valor y los 63 minutos restantes no agregan valor y representa el 82.61% de eficiencia. El costo empleado es de \$57.12 de los cuales corresponde \$17.13 agregan valor y \$39.99 no agregan valor generando una eficiencia del 29.99%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. Destina mucho tiempo a las llamadas de clientes, debido a suele salirse del tema de conversación.
- b. No se puede dar una solución rápida, debido a que espera consultar con la Jefe de Producción y enterarse del problema.
- c. Muchas de las quejas de los clientes son por inconformidad en sus pedidos, debido a que no hay parámetros para el control de calidad, y otros por la demora en la entrega.

- d.** Las devoluciones siempre deben ser verificadas por el Jefe de Producción, y cuando se producen fuera de su horario de trabajo, se deben postergar hasta el siguiente día.
- e.** Las devoluciones no son notificadas con prontitud.
- f.** No se da prioridad a las devoluciones.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Pagos												
		INGRESO: Vencimiento de facturas y plazos de obligaciones												
		SALIDA: Transferencia bancaria												
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	36,00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	33,33%									
VOLUMEN:	2	COSTO:	\$ 22,05	EFICIENCIA EN COSTO:	33,52%									
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	◀	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Secretaria	Archiva las facturas con sus respectivas ordenes de ingreso, excepto las facturas de pagos de contado				X					2,00		1,20	Se realiza el ingreso de los productos incluso sin factura
2	Secretaria	Al fin de cada mes, entrega las facturas, recibos y demás documentos para realizar sus respectivos pagos			X						1,00		0,60	A los ingresos les faltan las facturas.
3	Contador	Recibe las facturas y verifica fecha de vencimiento		X							5,00		3,08	Algunas facturas ya están vencidas y deben llamar al proveedor a solicitar otra.
4	Contador	Elabora un flujo de pago para los proveedores y empleados	X							2,00		1,23	El flujo de pagos elaborado por el, no es respetado	
5	Contador	Entrega el flujo de pagos a Gerencia							X		5,00		3,08	El gerente llega pasadas las 11:00 AM y no tiene tiempo de revisar el flujo y el contador trabaja solo hasta las 12:00
6	Gerente	Aprueba o modifica el flujo							X		1,00		0,60	El gerente modifica a su conveniencia el flujo de pagos, y se excede de los tiempos de crédito otorgados por el proveedor
7	Contador	Verifica saldos en las cuentas de los bancos		X							5,00		3,08	Debe tener disponibilidad en la cuenta del Banco del Pichincha
8	Contador	Realiza las transferencias de acuerdo a la orden del Gerente	X							10,00		6,16	El Internet sufre fallas a la hora de hacer transferencias.	
9	Gerente	Revisa, corrige y autoriza las transferencias							X		5,00		3,01	El gerente modifica a su conveniencia el flujo de pagos, y se excede de los tiempos de crédito otorgados por el proveedor
TOTAL:										12,00	24,00	7,39	14,66	

INFORME

PARA: Esteban Pinto
GERENTE DE AFAPIN CÍA. LTDA.

DE: Marlene Llumiquinga

ASUNTO: Análisis del Proceso: Pagos

LUGAR Y FECHA: Sangolquí, 6 de Julio del 2009

En base al análisis del diagrama de procesos, se encontraron las siguientes novedades cuantitativas:

		INGRESO:	Vencimiento de las facturas y obligaciones		
		SALIDA	Aprobación de la transferencia bancaria		
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	36.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	33.33%
VOLUMEN:	2	COSTO:	\$ 22.05	EFICIENCIA EN COSTO:	33.52%

El tiempo de ciclo de proceso es de 36 minutos, de los cuales 12 minutos agregan valor y los 24 minutos restantes no agregan valor y representa el 33.33% de eficiencia. El costo empleado es de \$22.05 de los cuales corresponde \$7.39 agregan valor y \$14.66 no agregan valor generando una eficiencia del 33.52%

NOVEDADES CUALITATIVAS

- a. No se entregan las facturas de acuerdo a su orden de llegada, puesto que son archivadas hasta el fin de cada mes.
- b. Los ingresos de los productos, se realizan sin su factura.
- c. El flujo de pagos debe ser revisado por el Gerente, antes de proceder a realizar la transferencia, caso contrario no prosigue y no se realiza de acuerdo al vencimiento de las facturas.
- d. Hay demoras en los pagos a proveedores y empleados.

3.8. Matriz de análisis resumido de los procesos analizados

MATRIZ RESUMEN										
Nº	PROCESO	TIEMPOS			COSTOS			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFIC.	AV	NAV	EFIC.			
PLANIFICACIÓN										
1	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	30	66	31,25%	18	40	31,13%	Mensual	1	a, b, c, d, e, f
2	Planificación semanal de Actividades	23	60	27,71%	14	37	27,50%	Semanal	1	a, b, c, d, e, f
LOGÍSTICA DE ENTRADA										
3	Recepción y confirmación de pedidos para el servicio	8	37	17,78%	5	22	17,84%	Diaria	8	a, b, c, d, e
PRODUCCIÓN Y SERVICIOS										
4	Elaboración y aprobación de las órdenes de producción	23	25	47,92%	14	15	47,93%	Diaria	10	a, b, c, d, e
5	Programación de trabajo	11	6	64,71%	7	4	64,38%	Diaria	1	a, b, c, d
6	Aprobación de nuevos colores	20	44	31,25%	12	27	31,25%	Semanal	3	a, b, c, d, e
LOGÍSTICA DE SALIDA										
7	Coordinación de fechas de entrega.	32	20	61,54%	20	12	62,30%	Diaria	5	a, b, c, d, e
8	Coordinación de rutas para el transporte	11	13	45,83%	7	8	45,24%	Diarias	2	a, b, c, d
9	Solución de reclamos y quejas	28	63	30,77%	17	40	29,99%	Semanal	3	a, b, c, d, e, f
GESTIÓN ADMINISTRATIVA										
10	Pagos	12	24	33,33%	7	15	33,52%	Semanal	2	a, b, c, d

ELABORACIÓN: LA AUTORA

3.9. Novedades generales detectadas

Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos

- a. No se organizan las reuniones con anticipación y esto provoca impuntualidad en las personas, ya que los jefes se encuentran realizando otras labores y no pueden estar a disponibilidad del Gerente.
- b. El gerente no lleva una agenda de las actividades que se realizan, por lo que retrasa las revisiones de informes por una falta de organización.
- c. No hay lineamientos ni organización durante las reuniones, ocasionando que las intervenciones de los presente no sea fructífera, generando perdida de tiempo.
- d. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión, tomando un rumbo de discusión y discordia entre los presentes, sin lograr llegar a un acuerdo en común para beneficio de la empresa.
- e. Se imponen las decisiones y no se toma en consideración el punto de vista de los Jefes, aunque estas decisiones afecten a toda la empresa.
- f. No existe una constancia escrita de lo tratado en las diferentes reuniones, por lo que no se le puede hacer el seguimiento para verificar su cumplimiento, dejando las ideas en el aire.

Planificación semanal de Actividades

- a. Las fechas de reuniones, cambian o se aplazan constantemente, y no son notificadas con anticipación, todo esto ocurre debido a que las reuniones se llevan a cabo siempre y cuando la gerencia tenga disponibilidad.
- b. Las actas de reuniones no son revisadas ni autorizadas por el gerente, lo que ocasiona que durante la lectura en la próxima reunión se deba corregir, errores de sintaxis y faltas ortográficas.
- c. No se prevé las necesidades de la cafetería y faltando unos minutos para empezar la reunión se deba enviarlos a comprar.

- d. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión. La participación esta orientada a discusiones y críticas.
- e. Las ideas y soluciones no se aplican. Muchas de las soluciones propuestas, están basadas en supuestos y no se realiza un análisis previo para la toma de decisiones.
- f. No se deja constancia escrita del plan de actividades semanal. Esto genera el mismo problema que en el proceso anterior, la falta de una constancia escrita dificulta verificar el cumplimiento de lo propuesto en las reuniones.

Recepción y confirmación de pedidos para el servicio

- a. Con frecuencia se desvía el objetivo de la llamada y no se averigua correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes, debido a que la persona encarga de tomar el pedido del cliente, no puede controlar el rumbo de la conversación con el cliente.
- b. No se proporciona la información adecuada para que el cliente pueda realizar sus pedidos, ocasionando confusión en los mismos durante la toma de pedidos.
- c. Existe demoras en el ingreso de Tela, debido a que la persona encarga del trabajo, es responsable de las dos bodegas de Tela, y muchas veces mientras despacha la tela debe informar la llegada de nuevos pedidos.
- d. No se tiene disponibilidad de los vehículos de la empresa para retirar o entregar los pedidos, debido a que no se sabe donde se encuentra.
- e. No hay catálogos de colores para facilitar la búsqueda de una muestra. Y se las debe buscar en las muestras de todos los clientes.

Elaboración y aprobación de las órdenes de producción

- a. No se ingresa en orden las piezas de los pedidos, debido a que no se averigua oportunamente las necesidades de los clientes.

- b. No se sabe con exactitud cuales son los requerimientos del cliente, porque durante la toma de pedido no se lleva un registro de las características de los pedidos de los clientes para facilitar el trabajo.
- c. No se llevan kardex de los productos químicos y colorantes, tan solo se tiene registros de los productos controlados por el CONSEP
- d. No se le da mantenimiento a los equipos de computación y es por eso que se encuentran en malas condiciones, limitando el fácil acceso a los archivos con los que se trabaja.
- e. Se sacrifica la calidad del servicio y los requerimientos mínimos de las maquinas, por bajar los costos, sin tomar los problemas que se podrían generar por no usar los productos mínimos necesarios en cada maquina.

Programación de trabajo

- a. Las ordenes de producción cambian constantemente del destino de la maquina, debido a que no se planifica correctamente la producción.
- b. No se notifica oportunamente los cambios en los ofrecimientos de los pedidos por lo que se debe rectificar constantemente la programación de trabajo, atendiendo los pedidos del cliente mayoritario.
- c. Se entregan las órdenes de producción antes de programarlas en la hoja de trabajo, ocasionando que se deba remitir a la base de datos de las órdenes en el computador.
- d. No se verifica las necesidades del cliente, y esto ocasiona que se deban cambiar las órdenes y la programación.

Aprobación de nuevos colores

- a. No se organiza el trabajo del laboratorio, y esto ocasiona demoras, debido a que no se prioriza las necesidades de los clientes.
- b. El registro de los colores no se encuentra correctamente archivado, por la falta de materiales de oficina y por la falta de espacio.

- c. No existe una correcta comunicación sobre la planificación de las rutas del mensajero, ni el tiempo que emplea en cada una. Por lo que es difícil hacerle el seguimiento respectivo.
- d. Las autorizaciones de los precio de un nuevo color, dependen del gerente, y él no tiene una hora de llegada fija. Debido a que el Gerente llega pasadas las 11 de la mañana, algunas veces se debe correr el riesgo de trabajar una orden sin su autorización que posteriormente generan conflictos.
- e. No existe parámetros reales para la asignación de precios, ya que se toma como referencia solo el costo de los químicos y auxiliares. Este problema se da debido a que no existe un estudio de los costos indirectos de fabricación en los que incurre la empresa.

Coordinación de fechas de entrega

- a. No existe un correcto flujo de la información, con respecto a las prioridades de los pedidos, quedando mal con los clientes debido a que no se informó con anticipación la necesidad de los clientes.
- b. Se incumplen las fechas de entrega de los pedidos, generando reclamos por parte de los clientes y muchas veces debiendo asumir los costos por el incumplimiento de los pedidos.
- c. Se retrasa la producción debido a que constantemente se debe aplazar los pedidos por las necesidades del cliente mayoritario.
- d. El bodeguero, no notifica oportunamente la llegada de un pedido, algunas veces suele olvidarse que ya se tiene la tela de algún cliente en la bodega y sin embargo no se la trabaja.
- e. No se lleva un registro para los pedidos solicitados por los clientes, por lo que no se logra hacer un seguimiento de los colores que se están realizando.

Coordinación de rutas para el transporte

- a. El chofer crea sus propias rutas y destinos, debido a que no hay una planificación y seguimiento de las mismas.
- b. No cumple con las instrucciones de Atención al cliente.
- c. No se rige solo a cumplir con su trabajo y siempre está interviniendo en el trabajo de Atención al Cliente, por lo que se retrasa en su trabajo.
- d. Existen dos vehículos (1 camión y la camioneta), de los cuales solo se utiliza el camión y muchas veces para otras diligencias, ya que la camioneta se queda parqueada en la empresa sin utilización.

Recepción de quejas

- a. Destina mucho tiempo a las llamadas de clientes, debido a que suele salirse del tema de conversación, o muchas veces se hace negar a los clientes y no puede atender sus reclamos.
- b. No se puede dar una solución rápida, debido a que espera consultar con la Jefe de Producción y enterarse del problema.
- c. Muchas de las quejas de los clientes son por inconformidad en sus pedidos, debido a que no hay parámetros para el control de calidad, y otros por la demora en la entrega.
- d. Las devoluciones siempre deben ser verificadas por el Jefe de Producción, y cuando se producen fuera de su horario de trabajo, se deben postergar hasta el siguiente día.
- e. Las devoluciones no son notificadas con prontitud y esto evita que se le pueda dar una solución pronta a los reclamos y devoluciones de los clientes.
- f. No se da prioridad a las devoluciones, tan solo a las devoluciones del cliente del mayoritario.

Pagos

- a. No se entregan las facturas de acuerdo a su orden de llegada, puesto que son archivadas hasta el fin de cada mes, perdiendo la secuencia de las obligaciones.
- b. Los ingresos de los productos, se realizan sin su factura, y cuando son ingresadas al sistema, se las ingresa sin los precios, ocasionando que se realice una correcta actualización de precios.
- c. El flujo de pagos debe ser revisado por el Gerente, antes de proceder a realizar la transferencia, caso contrario no prosigue y no se realiza de acuerdo al vencimiento de las facturas.
- d. Hay demoras en los pagos a proveedores y empleados, ya que no pueden proseguir sin la autorización de Gerencia.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se elaborarán las propuestas de mejoramiento de los procesos seleccionados y analizados en el capítulo anterior, con el objetivo de dar solución a los inconvenientes y contratiempos encontrados en cada uno de manera que se logre optimizar el tiempo y los recursos utilizados.

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- *Cuellos de botella*
- *Reprocesos*
- *Actividades que no añaden valor*
- *Esfuerzos perdidos*
- *División del trabajo innecesaria*
- *Inconsistencia*

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.²⁸

Para el mejoramiento de los procesos se pueden realizar las siguientes acciones:

- Mejoramiento de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.

²⁸ <http://eficienciagerencial.com>

- Fusión de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- Eliminación o supresión de actividades o de procesos cuando el caso así lo requiera.
- Creación de actividades o de procesos cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para mejorar procesos se utilizarán tres herramientas las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados y son las siguientes:

- Caracterización de los macroprocesos.
- Diagramación de los procesos seleccionados
- Hoja de Mejoramiento

Caracterización de los macroprocesos

En la presente tesis, la caracterización se aplica a los siguientes macroprocesos:

- Planificación
- Logística de entrada
- Producción y Servicios
- Logísticas de Salida

La caracterización de procesos, es una herramienta que permite visualizar: el objetivo y alcance del macroproceso, así como su responsable y los requisitos y políticas al los cuales debe regirse.

También permite tener conocimiento de los procesos que están involucrados en el macroproceso, los registros que se utilizan y su ubicación.

La codificación que se utilizará en la caracterización de macroprocesos se explicara con el siguiente ejemplo:

M1P.01

Donde:

- La primer letra representa el nivel de proceso, en este caso es “M” porque es un Macroproceso.
- El numero, representa el orden del proceso, en este caso es “1” ya que es la representación del primer macroproceso
- La/s ultima/s letra/s representan el nombre del macroproceso. En este caso es “P” ya que corresponde a la Planificación. Esta representado por las primeas letras de los nombres de los procesos
- Los últimos números corresponden al orden de los documentos archivados.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>CÓDIGO: M1P</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	--

A. OBJETIVO

Desarrollar objetivos empresariales y elegir el futuro curso de acción para lograrlo, aplicando los principios, valores, políticas y estrategias establecidas por la empresa.

B. ALCANCE

La planificación comprende desde el momento en que se identifican las necesidades; se plantean y aprueban los objetivos de la empresa y culmina cuando se consigue alcanzarlos.

C. RESPONSABLE

- Gerente

D. REQUISITOS LEGALES

- Reglamento interno de trabajo
- Estatutos de constitución de la empresa y sus reformas

E. POLÍTICAS INTERNAS

- Se desarrollará una sesión trimestral documentada de trabajo de cada unidad a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>CÓDIGO: M1P</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	--

- Se desarrollarán reuniones semanales con presencia del Gerente, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento, Contador, Atención al cliente para realizar la planificación de actividades semanal.
- Se establecerá las comunicaciones internas en un ambiente de participación efectiva y flexible que garantice el cumplimiento de los propósitos de la organización, estableciendo coherencia en las comunicaciones tanto en el orden interno y externo.
- Semanalmente se elaborará un boletín o informativo de las principales actividades de la empresa.
- Se identificará las necesidades de la empresa en sus diferentes unidades administrativas.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Planificación semanal de Actividades	1 vez por semana
Planificación de Objetivos de producción, ventas, mantenimiento y pagos	1 vez por semana

G. INDICADORES

VER ANEXO

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Actas de reunión	Archivo en secretariado Carpeta: Actas de Reunión Digital: Mis documentos/Actas de reunión

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PLANIFICACIÓN</p>	<p>CÓDIGO: M1P</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	--

Cronograma de actividades	<p>Archivo en secretariado Carpeta: Plan de Actividades Digital: Mis documentos/Plan de actividades</p>
---------------------------	--

I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
M1P.01	Acta
M1P.02	Plan de Actividades Semanal

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p>	<p>CÓDIGO: M2LE</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

A. OBJETIVO

Proporcionar los recursos materiales y productos químicos a todas las áreas de la empresa, para que puedan desarrollar todas sus actividades.

B. ALCANCE

La Logística de Entrada comprende desde el momento en que se verifican las existencias en la bodega y culmina cuando se realiza el ingreso de los diferentes materiales e insumos y en el caso de los productos químicos, cuando se prepara las diferentes mezclas.

C. RESPONSABLE

- Gerente (Autorizar pagos)
- Jefe de Producción (Realizar las compras de químicos)
- Secretaria (Realizar compras de insumos y materiales)

D. REQUISITOS LEGALES

- Reglamento interno de trabajo
- Guía De Transporte
- Reglamento para el control de sustancias sujetas a fiscalización y medicamentos que las contengan
- Disposiciones del CONSEP

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p>	<p>CÓDIGO: M2LE</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

E. POLÍTICAS INTERNAS

Compras

- El personal encargado de compras será el responsable de las negociaciones con proveedores y del seguimiento a todo el proceso de compra.
- Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
- Cuando se haga un trato con el proveedor, deberá asegurarse de la seriedad del mismo.
- Se llevara actualizado un registro de proveedores con toda la información (productos, teléfonos, fax, etc.)
- Se llevará un inventario actualizado de la materia prima, que permita informarse con anticipación los stocks para realizar las respectivas compras.
- Se verificará la existencia de mercadería en las bodegas antes de realizar una compra.

Bodega de Químicos:

- Se deberá llevar un registro de la compra y utilización de los productos químicos.
- Se deberá reportar a la jefatura de producción, cualquier faltante, injustificado, de algún producto químicos.
- El encargado de la bodega deberá estar pendiente del stock de químicos para realizar su respectivo pedido.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p>	<p>CÓDIGO: M2LE</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

- Todo ingreso de productos químicos debe contar con su respectiva factura, además incluirá los datos del producto, lugar, cantidad y momento correctos.
- Toda mercadería deberá registrarse, su ingreso y salida, mediante el “Egreso de Bodega”, debidamente autorizado por la Jefatura de Producción.
- Cada mes se realizará el conteo físico de los productos, con su respectivo informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Verificación de existencias de M.P. materiales e insumos	Todos los días
Elaboración del pedido de compra.	Dos veces a la semana
Selección de Proveedores	Dos veces a la semana
Compra	Dos veces a la semana
Recepción de M.P., materiales e insumos	Una vez al día
Almacenamiento e ingreso de compras	Dos veces al día
Preparación de mezclas	Una vez cada dos días

G. INDICADORES

VER ANEXO

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE ENTRADA</p>	<p>CÓDIGO: M2LE</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Inventarios	Laboratorista CARPETA: Inventarios 2009 ARCHIVO: Mis documentos / Inventarios 2009
Datos de Proveedores	Secretariado AGENDA: Directorio Telefónico ARCHIVO: Mis documentos / Directorio Telefónico 2009

I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
M2LE.01	Kardex
M2LE.02	Orden de compra
M2LE.03	Orden de Ingreso

	MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	CÓDIGO: M3PS VERSIÓN: Propuesta FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09
---	--	--

A. OBJETIVO

Tratar la tela cruda a través de la utilización de productos químicos y proporcionarle el acabado deseado por el cliente, optimizado y controlando el uso de los recursos.

B. ALCANCE

El macroproceso de Producción y Servicios comprende desde el momento en que se recibe y almacena la tela del cliente hasta cuando se la empaca y se almacena.

C. RESPONSABLE

- Jefe de Producción

D. REQUISITOS LEGALES

- Código de Seguridad Industrial
- Ley de Medio Ambiente
- Código Interno de Trabajo
- Código de Trabajo

	MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	CÓDIGO: M3PS VERSIÓN: Propuesta FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09
---	--	--

E. POLÍTICAS INTERNAS

Bodega de Tela

- Se deberá verificar el número de piezas ingresadas con la respectiva orden del cliente.
- Se deberá revisar la tela aleatoriamente antes de ingresarla.
- El bodeguero deberá informar al Jefe de planta de los inconvenientes que se presenten en la tela, por ejemplo manchas de aceite, huecos, etc.
- Toda orden de “Ingreso de tela cruda”, deberá contener las especificaciones del servicio a realizar (número de piezas, peso, color a realizar, otros servicios a necesitar, fecha, nombre y código del cliente, tipo de tejido y tipo de hilo)
- Todo despacho de tela deberá adjuntar una guía de remisión, informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.

Producción

- Todo trabajo a realizar en la planta deberá contar con la respectiva orden de trabajo, en la cual conste: 1.) en la parte anterior de la hoja: el número de orden de trabajo, el nombre del cliente, la fecha en que se elaboró, el tipo de tejido, el tipo de fibra, el color que se va a trabajar, el peso (expresado en kilos), la maquina en cual se realizará el trabajo, la relación de baño a utilizar, la respectiva cantidad de químicos a emplear y la autorización de gerencia y Jefe de Producción; y 2.) en el reverso de la hoja, el formato para el control de la dureza del agua en todos los subprocesos de tintura.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</p>	<p>CÓDIGO: M3PS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

- El trabajador deberá revisar las condiciones operativas de las máquinas a cargo de cada operador, como son: energía eléctrica, agua, aire y vapor, antes de realizar cualquier proceso.
- Si antes de realizar cualquier proceso el operador no encuentra la tela en condiciones apropiadas no deberá seguir con el proceso y tendrá la obligación de comunicárselo al Jefe de Planta, caso contrario deberá responsabilizarse del daño.
- Si el operador realiza algún proceso por cuenta propia y sin autorización del Jefe de Planta se responsabilizará por cualquier resultado obtenido.

Área de tintorería

- Se deberá mantener los botes plásticos de muda de la tela completamente limpios, al igual que las manos, para así evitar que la tela se ensucie (Los tarros y manos se las deberán lavar en cada parada).
- No se deberán realizar reprocesos a cuenta del operador y sin receta autorizada por el Jefe de Planta.
- Se deberán prestar atención a la manipulación de las válvulas reguladoras de presión (esto provoca enredos y manchas).
- La tela manchada por polvo, tierra, o manchas que requiera arreglarse, por descuido del operador se considerará como reproceso.
- En caso de que el operador encuentre alguna anomalía o diferencia de tono en el color de la tela con respecto a la muestra, deberá proceder a dar solución en base a su conocimiento y experiencia, reportando la novedad al Jefe de producción.
- El operador deberá realizar las pruebas de solidez al lavado.

	MACROPROCESO: PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	CÓDIGO: M3PS VERSIÓN: Propuesta FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09
---	--	--

Área de Secado

- Si el operador de la centrifuga encuentra algún desperfecto en la tela, deberá comunicarlo al Jefe de Planta para darle solución inmediata y reportara el resultado obtenido.

Área de calandrado, compactado, perchado y ramado

- Los calandrades deberán evitar colocar la tela en los extremo de los paños ya que se pueden manchar de grasa en las cadenas
- El operador procederá a calandrar, compactar, perchar o ramar la tela previa orden y autorización del Jefe de Planta.
- Se deberá comprobar el ancho de la tela constantemente para evitar errores.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Recepción y almacenamiento de Tela cruda	Cinco veces al día
Ingreso de Tela cruda	Cinco veces al día
Recepción y aprobación de colores	Ocho veces al día
Aprobación de nuevos colores	Tres veces a la semana
Elaboración y aprobación de ordenes de producción	Diez veces diarias
Programación de trabajo	Una vez al día
Preparación de Materia Prima	Diez paradas al día
Servicios de Tintura y Acabados	Diez paradas al día

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</p>	<p>CÓDIGO: M3PS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>

Control de Calidad	Cuatro veces al día
Empaque y Almacenamiento	Cuatro veces al día

G. INDICADORES

VER ANEXO

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Informes de producción	Asistencia de Producción CARPETA: Informes de Producción 2009 ARCHIVO: Mis documentos / Informes Producción 2009
Datos de Clientes	Secretariado AGENDA: Directorio Telefónico ARCHIVO: Mis documentos / Directorio Telefónico 2009
Datos de colores	Asistencia de Producción CARPETA: Código Colores Nuevos ARCHIVO: Mis documentos / Código Colores Nuevos
Datos de ordenes de producción	Asistencia de Producción CARPETA: Ordenes de Producción ARCHIVO: Mis documentos / Ordenes de Producción 2009

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>PRODUCCIÓN Y SERVICIOS</p>	<p>CÓDIGO: M3PS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	---	---

I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
M3PS.01	Recibo del Cliente
M3PS.02	Ingreso de Tela Cruda
M3PS.03	Orden de producción (tintura)
M3PS.03	Programación de Trabajo
M3PS.04	Informes de Producción
M3ps.05	Agenda Telefónica

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p>	<p>CÓDIGO: M4LS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	---

A. OBJETIVO

Entregar la tela con el respectivo servicio solicitado, a los diferentes clientes, en el lugar y hora indicados.

B. ALCANCE

El macroproceso de Logística de Salida comprende desde que se coordina con el Jefe de Producción las fechas de entrega de la tela hasta cuando se despacha y entrega la misma al respectivo cliente.

C. RESPONSABLE

- Atención al Cliente

D. REQUISITOS LEGALES

- Reglamento de Seguridad Industrial
- Normas de Control Interno
- Contrato de trabajo con el cliente
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Disposiciones SRI

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p>	<p>CÓDIGO: M4LS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	---

E. POLÍTICAS INTERNAS

Servicios

- La persona encargada de atención al cliente será la responsable de la facturación, cobranza y seguimiento de la tela desde el momento en que el cliente dispone que se debe pasar a retirarla hasta que se la devuelve con el servicio realizado
- Toda obra que se realice en la empresa deberá contar con el respectivo contrato, en el cual se especifiquen las condiciones de ambas partes (forma de y plazo de plago, lugar de entrega, etc.)
- Cada pedido será tratado con el mayor compromiso y seriedad; se brindará el servicio de entrega puerta a puerta a los clientes que manejan volúmenes grandes o quienes lo soliciten pero con un costo extra.
- Cada cliente tendrá su respectiva forma de pago que sea de beneficio mutuo
- La empresa deberá establecer, el uso de las facturas con la finalidad de no tener problemas con el SRI, el administrador deberá controlar diariamente; todos los precios son en dólares estadounidenses, y ya incluyen I.V.A.
- Todo pedido deberá estar respaldado por los ingresos a bodega de tela y la respectiva orden de tintura.

Devoluciones

- La empresa admitirá cualquier cambio o devolución siempre que se cumplan los siguientes requisitos:
 - Las devoluciones deberán notificarse antes de los 30 días, siempre y cuando el artículo se encuentre en perfectas condiciones.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p>	<p>CÓDIGO: M4LS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	---

- AFAPIN CÍA. LTDA., no admitirá ninguna reclamación cuando la tela ya este cortada o confeccionada.
- AFAPIN CÍA. LTDA., no asumirá las devoluciones por problemas del tejido.

Transporte

- El chofer deberá coordinar con Atención al Cliente sobre las rutas a tomar.
- En caso de tener la necesidad urgente de algún producto químico, que la Casa Comercial no pueda entregar a tiempo, el chofer deberá coordinar con la Jefatura de Producción su retiro.
- El chofer será el encargado de entregar las facturas a los clientes que despache tela.
- El chofer deberá tener al día la hoja de control del combustible y kilometraje del camión y la camioneta y la guía de remisión de la mercadería.

F. PROCESOS

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Coordinación de fechas de entrega	Cinco veces a la semana
Recepción de Quejas	Tres veces a la semana
Facturación	Tres facturas al día
Coordinación de rutas de transporte	Dos veces al día
Despacho	Cinco veces al día

G. INDICADORES

VER ANEXO

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESO:</p> <p>LOGÍSTICA DE SALIDA</p>	<p>CÓDIGO: M4LS</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>FECHA ELABORACIÓN: 20/07/09</p>
---	--	---

H. REGISTROS

REGISTRO	UBICACIÓN
Datos de Clientes	Facturación CARPETA: Clientes 2009 ARCHIVO: Mis documentos / Clientes 2009
Datos de precios y descuentos	Facturación CARPETA: Precios 2009 ARCHIVO: Mis documentos / Precios 2009
Datos de facturación	Facturación CARPETA: Facturas Clientes 2009 ARCHIVO: Mis documentos / ADCOM 2009

I. DOCUMENTOS

CÓDIGO	NOMBRE
M4LS.01	Factura
M4LS.02	Notas de venta
M4LS.03	Egreso de Bodega
M4LS.03	Guía de Remisión

- **Flujo-diagramación de los procesos seleccionados**

Mediante la flujo-diagramación de los procesos seleccionados se podrá visualizar de mejor manera los cambios que se realizan en los mismos, en ella se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”

En esta hoja se establece ciertos parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

- **Nombre del Proceso.-** identificación del proceso.
- **Código.-** Se refiere al conjunto de siglas y números asociados a cada proceso el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.
- **Objetivo.-** Es el propósito del proceso, el que lo guiará en la realización de la mejora.
- **Alcance.-** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.
- **Responsables:** las personas que deben realizar la actividad en mención.
- **Actividades:** Son las acciones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.
- **Terminología:** es la explicación de términos poco usuales utilizados.

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos											
		CÓDIGO: M1P.01	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto									
		OBJETIVO: Determinar en forma clara, los objetivos a alcanzar en las diferentes áreas, con el propósito de mejorar los beneficios de la empresa											
ALCANCE:	DESDE:	Fija la fecha y hora de reuniones mensuales											
	HASTA:	Que se difunde el acta de reuniones, autorizada, a los Jefes, Facturación y Contador.											
INGRESO:	Informes de Producción, información de mantenimiento y datos de facturación y ventas												
SALIDA:	Planteamiento de los objetivos de producción, mantenimiento y ventas.												
FRECUENCIA:	Mensual	TIEMPO:	74,00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO: 90,54%									
VOLUMEN:	1	COSTO:	\$ 44,70	EFICIENCIA EN COSTO: 90,57%									
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Fija la fecha y hora de reunión mensual para hablar sobre los resultados obtenidos en el mes, con los Jefes, facturación y el Contador						X		1,00		0,60	Se establece una fecha específica con anticipación para evitar los imprevistos e improvisaciones
2	Gerente	Previa la fecha de reunión, revisa y analiza los informes de producción, la información de mantenimiento y los datos de facturación y ventas	X						20,00		12,05		Debe organizar su agenda para revisar con tiempo los informes, y solicitar explicaciones antes de la reunión
3	Gerente	Elabora el orden del día, con los temas mas importantes a tratar y se lo envía a la secretaria	X						2,00		1,21		En el orden del Día constan sus objetivos propuestos.
4	Secretaria	Difunde el orden del día a los Jefes, facturación y Contador						X		5,00		3,01	El orden del día deber ser difundido con anticipación, para que todos puedan estar al tanto de los puntos a tratar en la reunión.
5	Secretaria	Llagada la fecha prepara el lugar de reunión y los bocaditos	X						2,00		1,20		S/N
6	Gerente	Instala la reunión, da lectura al Orden del Día y Acta anterior, informa las novedades encontradas en los informes y plantea posibles objetivos a alcanzar en el siguiente mes.	X						10,00		6,03		No existen retrasos ya que la reunión fue convocada con anticipación para que cada persona organice su tiempo y actividades.
7	Jefes, Facturación y Contador	Aportan con ideas y proponen mejoras o cambios a los objetivos propuestos.	X						5,00		3,13		Exponen sus ideas con claridad y fundamentos

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos											
		CÓDIGO: MIP.01	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto									
		OBJETIVO: Determinar en forma clara, los objetivos a alcanzar en las diferentes áreas, con el propósito de mejorar los beneficios de la empresa											
ALCANCE:	DESDE:	Fija la fecha y hora de reuniones mensuales											
	HASTA:	Que se difunde el acta de reuniones, autorizada, a los Jefes, Facturación y Contador.											
INGRESO:	Informes de Producción, información de mantenimiento y datos de facturación y ventas												
SALIDA:	Planteamiento de los objetivos de producción, mantenimiento y ventas.												
FRECUENCIA:	Mensual	TIEMPO:	74,00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	90,54%								
VOLUMEN:	1	COSTO:	\$ 44,70	EFICIENCIA EN COSTO:	90,57%								
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◀	▶	AV	NAV	AV	NAV	
8	Gerente	Fijan los objetivo a alcanzar en el siguiente mes	X						5,00		3,01		Todos llegan a un consenso sobre el alcance de los objetivos
9	Gerente	Clausura la reunión.	X						1,00		0,60		Dejas un tiempo libre para aclarar cualquier duda o asunto
10	Secretaria	Limpia y ordena el lugar de la reunión		X						1,00		0,60	
11	Secretaria	Elabora el acta de reuniones	X						15,00		9,03		El Acta debe estar redactado de forma clara, sin errores ni omitiendo nada.
12	Gerente	Autoriza y firma el acta	X						2,00		1,21		El acta solo tendrá validez, con la firma del gerente y los presentes.
13	Secretaria	Difunde el acta			X				5,00		3,01		Debe ser difundida una vez que sea autorizada por el gerente.
TOTAL:									67,00	7,00	40,48	4,22	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS					
Mejora	2	Jefes.- se encuentra el Jefe de Mantenimiento y el Jefe de Producción		Planificación semanal de Actividades				Acta de reuniones					
Fusión	0												
Creación	11	Informes de producción.- presentan información sobre el nivel de producción mensual, el nivel de reprocesos y la participación de cada cliente		Elaboración de Informes				Informes de producción					
Eliminación	6												
		Datos de facturación.- cuadros que representan el nivel de ventas realizados al mes.		Mantenimiento preventivo y correctivos				Orden del Día					
				Cobranza				Cuadros comparativos de Ventas					
				Pagos				Balances					
				Contabilización				Flujos de pagos					
ELABORADO POR:		SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:							
Marlene Llumiquina		Mireya Naranjo				Esteban Pinto							

ACTA N°	
FECHA:	
CIUDAD:	
HORA INICIO:	HORA FIN:
PRESENTES:	

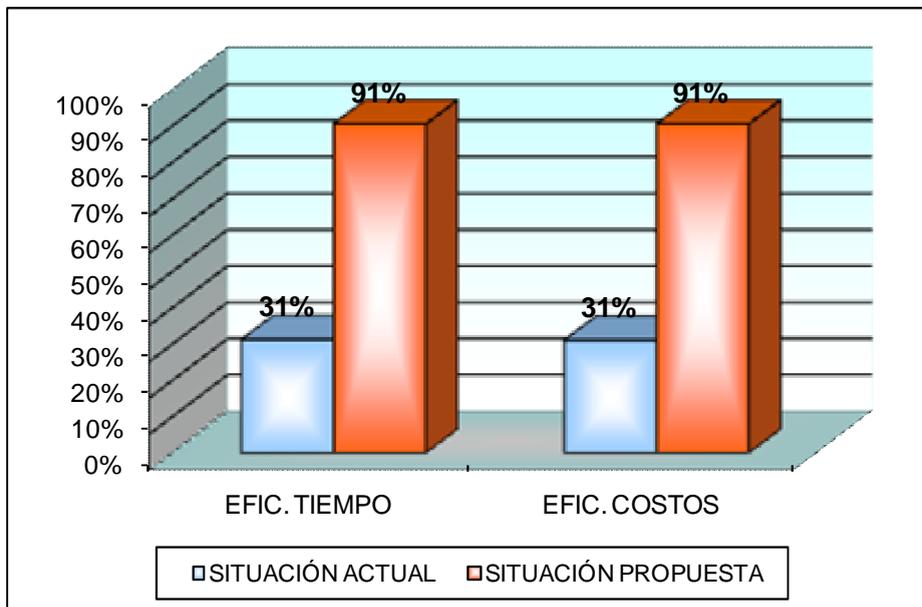
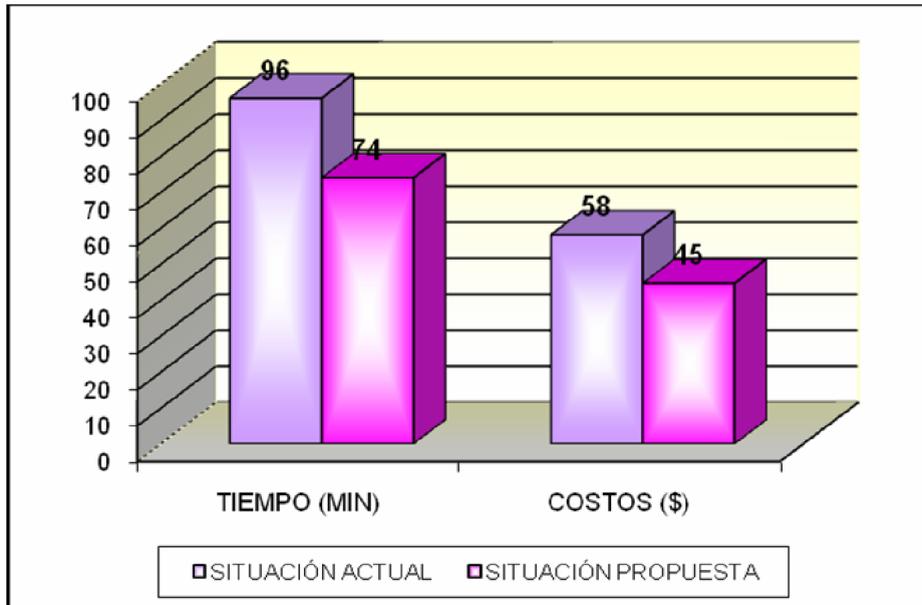
PUNTOS TRATADOS	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____
10	_____
ACUERDOS LOGRADOS	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
<p>ELABORADO POR</p> <p>JEFE PRODUCCIÓN _____</p> <p>JEFE MANTENIMIENTO _____</p> <p>CONTADOR _____</p> <p>ATENCIÓN AL CLIENTE _____</p> <p>AUTORIZADO POR</p>	

ORDEN DEL DÍA N°	
FECHA:	
CIUDAD:	
HORA INICIO:	HORA FIN:
PARAMETROS DE LA REUNIÓN	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
PUNTOS A TRATAR	
1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____
6	_____
7	_____
8	_____
9	_____
10	_____
<p>ELABORADO POR</p> <p>AUTORIZADO POR</p>	

CUADRO COMPARATIVO	
DEL ____ AL ____ DE _____ DEL _____	
VENTAS MES ANTERIOR	
VENTAS MES ACTUAL	
GRAFICO COMPARATIVO	
OBSERVACIONES	
ELABORADO POR	APROBADO POR

INFORMES DE PRODUCCIÓN		
MES:		
RESUMEN COSTOS		
NIVEL DE PRODUCCIÓN		
GRAFICO		
NIVEL REPROCESOS		
GRAFICO		
NIVEL SERVICIOS		
GRAFICO		
PARTICIPACION CLIENTES		
GRAFICO		
TONOS CLIENTES		
GRAFICO		
ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR

CUADRO COMPARATIVO				
Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	96	31%	58	31%
SITUACIÓN PROPUESTA	74	91%	45	91%



ELABORADO POR: LA AUTORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS



NOMBRE DEL PROCESO: Planificación semanal de Actividades			
CÓDIGO:	M1P.02	FECHA:	20/07/2009
		STATUS:	Propuesto
OBJETIVO	Desarrollar el plan de actividades semanal para cada área de la empresa, con el objeto de plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos realizando el seguimiento correspondiente para verificar su cumplimiento		

ALCANCE:	DESDE:	Fijación de fecha y hora de las reuniones
	HASTA:	Elaboración y aprobación del plan de actividades semanal
INGRESO:	Información de necesidades detectadas	
SALIDA	Plan de actividades semanal	
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO: 61.00 minutos
		EFICIENCIA EN TIEMPO: 88.52%
VOLUMEN:	1	COSTO: \$ 36.97
		EFICIENCIA EN COSTO: 88.59%

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Fija las fechas de reunión y los tema a tratar						X		2.00		1.21	Se respetará la fijación de las fechas y los horarios de reunión
2	Gerente	Comunica a la secretaria la fecha, hora y orden del día.					X			1.00		0.60	Cualquier cambio que se presente, por fuerza mayor, deberá ser comunicado con un día de anticipación.
3	Secretaria	Comunica la fecha, hora y difunde el orden del día a tratar en la reunión a los respectivos Jefes.	X						5.00		3.01		La notificación deberá darse con dos días de anticipación vía mail, y los Jefes deberán revisar diariamente sus correos.
4	Secretaria	Prepara los bocaditos y el lugar donde se llevara a cabo la reunión.					X			2.00		1.20	Deberá tener abastecida la cafetería, para evitar retrasos.
5	Gerente	Instala la reunión y da lectura al Orden de Día	X						5.00		3.01		Será el encargado de dirigir y organizar la participación de cada personal
6	Secretaria	Da lectura al acta anterior	X						2.00		1.20		El acta anterior deberá estar revisado y autorizado, para evitar correcciones en ese momento.
7	Gerente	Emiten opiniones, sugerencias y propone posibles soluciones	X						5.00		3.01		Las ideas serán expuestas en forma clara y concisa, y sin salirse del objetivo de la reunión.
8	Jefes	Emiten opiniones, sugerencias y propone posibles soluciones	X						10.00		6.25		Todos deberán aportar con ideas y soluciones precisas, sin desviarse del tema.
9	Gerente	Presenta conclusiones y acciones a realizar	X						5.00		3.01		Se deberá hacer un seguimiento de las acciones a realizar propuestas para ver su cumplimiento.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS



NOMBRE DEL PROCESO: Planificación semanal de Actividades			
CÓDIGO: M1P.02	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto	
OBJETIVO: Desarrollar el plan de actividades semanal para cada área de la empresa, con el objeto de plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos realizando el seguimiento correspondiente para verificar su cumplimiento			

ALCANCE:	DESDE: Fijación de fecha y hora de las reuniones
	HASTA: Elaboración y aprobación del plan de actividades semanal
INGRESO:	Información de necesidades detectadas
SALIDA:	Plan de actividades semanal
FRECUENCIA:	Semanal
VOLUMEN:	1
TIEMPO:	61.00 minutos
EFICIENCIA EN TIEMPO:	88.52%
COSTO:	\$ 36.97
EFICIENCIA EN COSTO:	88.59%

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV	
9	Gerente	Presenta conclusiones y acciones a realizar	X					5.00		3.01		Se deberá hacer un seguimiento de las acciones a realizar propuestas para ver su cumplimiento.
10	Gerente	Clausura la reunión.	X					1.00		0.60		Antes de la clausura de la reunión, todos deberán haber expuestos sus inquietudes y estar de acuerdo.
11	Secretaria	Limpia y ordena el lugar de la reunión		X					2.00		1.20	Después de cada reunión deberá dejar limpia el área de reunión
12	Secretaria	Elabora el acta y el Plan de Actividades Semanal	X					15.00		9.03		Se deberá presentar un borrador para que se realicen las correcciones necesarias antes de emitir el original.
13	Gerente	Autoriza y firma el acta y el plan de Actividades semanal	X					1.00		0.60		Deberá revisar el acta y el plan para firmarlos. Estos dos documentos solo tendrán validez si están respaldados con la firma del gerente.
14	Secretaria	Difunde el plan de actividades semanal y el acta.	X					5.00		3.01		La difusión del plan y el acta, deberá hacerse inmediatamente se encuentren listos y autorizados
TOTAL:								54.00	7.00	32.75	4.22	

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
Mejora	7	Orden del Día.- secuencia de temas a tratar	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	Plan de Actividades semanal
Fusión	1	Plan de Actividades semanal.- documento en el cual consta las acciones a realizar, el tiempo los avances y los responsables.		Acta de reuniones
Creación	2		Cobranza	Orden del Día
Eliminación	1		Pagos	
		Acta de reuniones.- documento en el cual consta los puntos tratados durante toda la reunión	Mantenimiento preventivo y correctivo	
			Elaboración de Informes	

ELABORADO POR: Marlene Llumiquinga	SUPERVISADO POR: Mireya Naranjo	AUTORIZADO POR: Esteban Pinto
--	---	---

PLAN SEMANAL DE ACTIVIDADES

PROYECTO: _____ **MES:** _____ **CODIGO:** _____

OBJETIVO: _____

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		FECHAS		OBSERVACIONES
			INGRESOS	EGRESOS	INICIO	FIN	
TOTAL:							

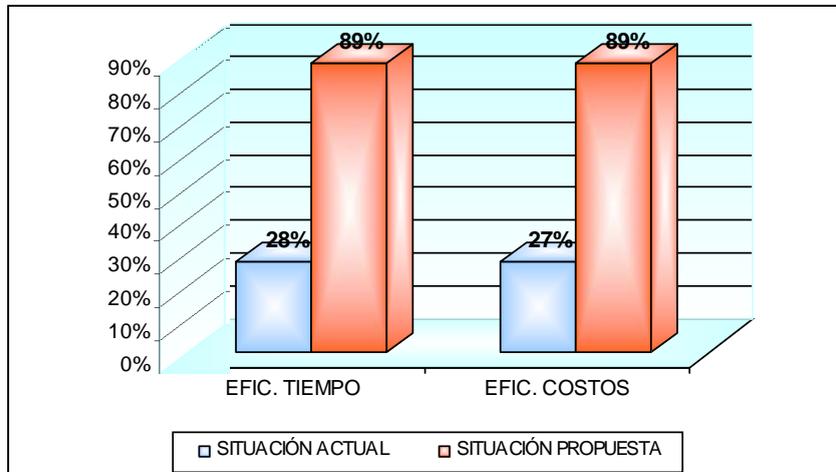
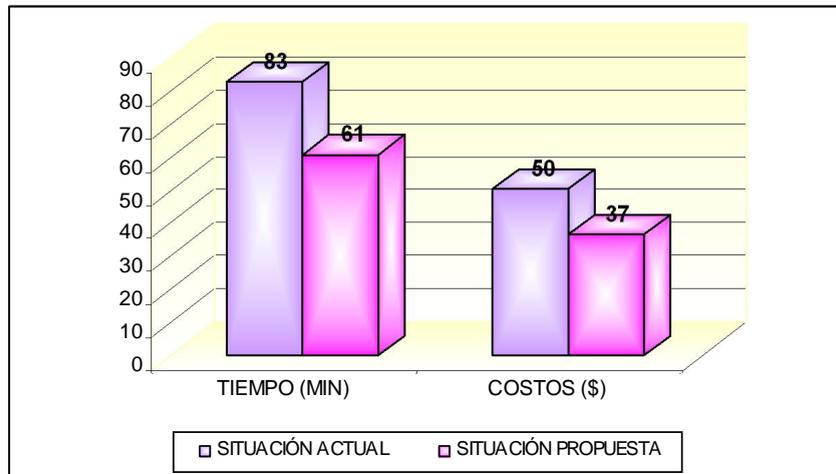
DESARROLLO PORCENTUAL _____ %

ELABORADO POR

AUTORIZADO POR

REPRESENTANTE
DEL ÁREA

CUADRO COMPARATIVO				
Planificación semanal de Actividades	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	83	28%	50	27%
SITUACIÓN PROPUESTA	61	89%	37	89%



ELABORADO POR: LA AUTORA

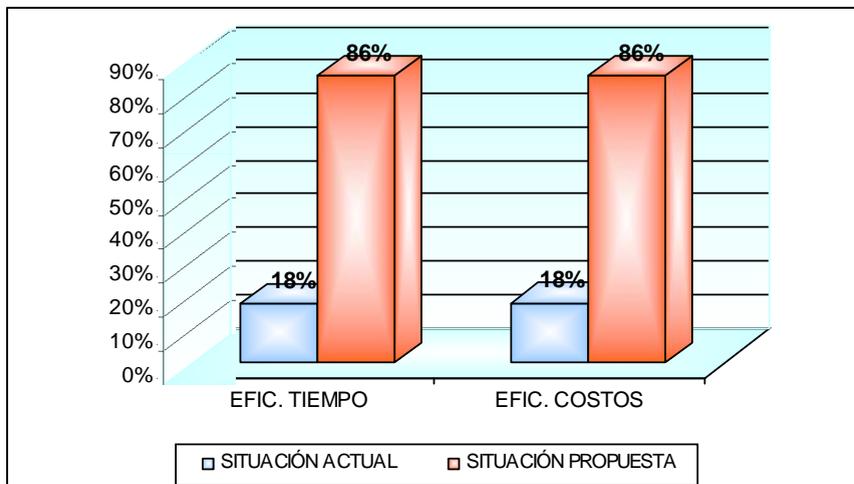
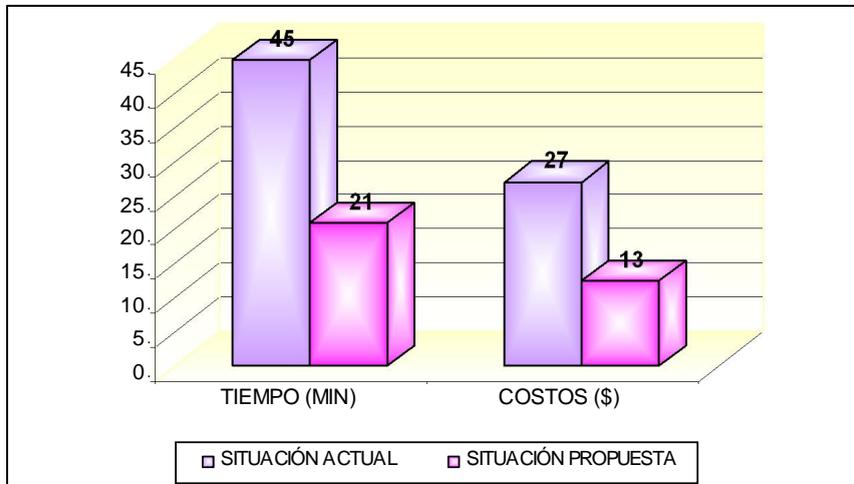
DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Recepción y confirmación de pedidos para el servicio											
		CÓDIGO: M2LE.01	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto									
		OBJETIVO: Determinar cuales son las necesidades de los clientes con respecto al trabajo en su tela.											
ALCANCE:	DESDE:	Que se llama al cliente y se averigua sus necesidades											
	HASTA:	Recibo de Ingreso de la tela											
INGRESO:	Necesidades del cliente												
SALIDA:	Aprobación de las necesidades del cliente												
FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	21.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO: 85.71%									
VOLUMEN:	8	COSTO:	\$ 12.60	EFICIENCIA EN COSTO: 85.65%									
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Atención Clientes	Llama a los clientes y averigua (El color, el # de piezas y demás especificaciones)	X						5.00		3.01		Deberá ser concreta cuando se llame al cliente, y llenar el formato de especificaciones del cliente, para evitar dudas.
2	Atención Clientes	Cuando el cliente no sabe el código de color, se le solicita que envíe una muestra.								1.00		0.60	Se deberá llevar un registro de los colores realizados y facturados por el cliente, con sus respectivas muestras.
3	Atención Clientes	Coordina las fechas de retiro de tela	X						3.00		1.81		Deberá seguir constantemente las rutas de chofer, para saber donde se encuentra.
4	Bodeguero	Recibe la tela y las muestras del cliente	X						5.00		2.98		Deberá tener apoyo de otra persona para ayudarlo cuando este muy ocupado
5	Bodeguero	Informa la llegada de la tela y entrega las muestras a Asistencia de producción y Atención al cliente	X						1.00		0.60		Deberá tener una copia del registro de colores para determinar si es muestra nueva o una sin código.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Recepción y confirmación de pedidos para el servicio											
		CÓDIGO: M2LE.01	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto									
		OBJETIVO: Determinar cuales son las necesidades de los clientes con respecto al trabajo en su tela.											
ALCANCE:	DESDE:	Que se llama al cliente y se averigua sus necesidades											
	HASTA:	Recibo de Ingreso de la tela											
INGRESO:	Necesidades del cliente												
SALIDA:	Aprobación de las necesidades del cliente												
FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	21.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	85.71%								
VOLUMEN:	8	COSTO:	\$ 12.60	EFICIENCIA EN COSTO:	85.65%								
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV		
6	Atención Clientes	Si la muestra, es de un color nuevo se envía a desarrollar, caso contrario se busca el código.	X							2.00		1.21	Se deberá solicitar al cliente que lleve el registro de sus colores con el respectivo código para mejorar el servicio
7	Bodeguero	Elabora el Recibo de Ingreso de Tela, con todos los detalles solicitados por el cliente	X						2.00		1.19		Deberá anotar y solicitar todos los datos, a la persona que deja la tela, necesarios para realizar los siguientes procesos. El recibo deberá tener como respaldo una firma de autorización del cliente o su representante.
8	Atención Clientes	Debe cerciorarse de que la información proporcionada por el bodeguero concuerde con sus formato de especificaciones	X						2.00		1.19		Atención al cliente deberá cerciorarse de que la información proporcionada por el bodeguero y su registro de especificaciones sea el mismo.
			TOTAL:					18.00	3.00	10.79	1.81		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
Mejora	3	Pieza.- rollo de tela mínimo de 18kl.			Recepción y Almacenamiento de Tela Cruda				Recibo de tela Cruda y Servicios				
Fusión	1	Muestra.- pequeño pedazo de tela							Hoja de especificaciones del cliente				
Creación	3	Orden de Ingreso.- Documento en el cual consta la información necesaria para desarrollar la orden de trabajo.			Ingreso de Tela Cruda				Registro de colores				
Eliminación	3												
		Recibo de Tela Cruda.- Documento en el que se especifica todas las necesidades del cliente.											
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:						
Marlene Lluquinga			Mireya Naranjo				Esteban Pinto						

CUADRO COMPARATIVO				
Recepción y confirmación de pedidos para el servicio	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	45	18%	27	18%
SITUACIÓN PROPUESTA	21	86%	13	86%



ELABORADO POR: LA AUTOR

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS														
		NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración y aprobación de las órdenes de producción												
		CÓDIGO: M3PS.01		FECHA: 20/07/2009		STATUS: Propuesto								
		OBJETIVO: Generar el documento de trabajo, en el que consten las especificaciones solicitadas por el cliente, para el personal de planta.												
ALCANCE:		DESDE: Que se recibe la orden de Ingreso de Tela Cruda HASTA: Se emite y aprueba la Orden de producción												
INGRESO:		Ingreso de Bodega "Tela cruda"												
SALIDA		Orden de Producción elaborada y aprobada												
FRECUENCIA:		Diaria		TIEMPO: 25.00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 80.00%								
VOLUMEN:		10		COSTO: \$ 15.17		EFICIENCIA EN COSTO: 80.14%								
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◆	◀	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistencia Producción	Recibe la orden de Ingreso de Tela Cruda y verifica que contenga toda la información necesaria	X							1.00		0.60		Se deberá verificar la información, una vez que se la entregue el bodeguero
2	Asistencia Producción	Realiza una sumatoria de los pesos de las piezas y coloca en números grandes, el total.	X							2.00		1.21		Los datos de la orden de ingreso deberán estar escritos en forma clara
3	Jefe de Producción	Organizan el trabajo en las diferentes maquinas, dependiendo del peso, color, e hilo de cada parada.	X							2.00		1.31		El bodeguero debe saber cual la cantidad máxima de kilos de tela que ingresan en las maquinas para ingresarlas por separado cuando excede el peso.
4	Asistencia Producción	Escanea e imprime una copia de la orden de Ingreso de Tela cruda, cuando hay varios colores en una misma.	X							2.00		1.21		Se revisará de forma mensual los equipos, con el objeto de mantenerla libre de virus
5	Asistencia Producción	Marca la parada a trabajar		X							1.00		0.60	Las paradas de la tela ya deberán venir divididas, con el objeto de evitar confusiones
6	Asistencia Producción	Busca el color, en los archivos digitales, las ordenes anteriores y copia la orden	X							5.00		3.01		Se debe llevar los registros de ordenes trabajadas
7	Asistencia Producción	Asigna el numero de secuencia en las ordenes	X							1.00		0.60		S/N
8	Asistencia Producción	Cambia datos, sustituye productos y actualiza precios	X							2.00		1.21		Se debe llevar al día el inventario de productos químicos
9	Asistencia Producción	Verifica las formulas de la hoja de calculo		X							2.00		1.21	Se revisará de forma mensual los equipos, con el objeto de mantenerla libre de virus

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Elaboración y aprobación de las órdenes de producción											
		CÓDIGO: M3PS.01	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto									
		OBJETIVO: Generar el documento de trabajo, en el que consten las especificaciones solicitadas por el cliente, para el personal de planta.											
ALCANCE:	DESDE:	Que se recibe la orden de Ingreso de Tela Cruda											
	HASTA:	Se emite y aprueba la Orden de producción											
INGRESO:	Ingreso de Bodega "Tela cruda"												
SALIDA:	Orden de Producción elaborada y aprobada												
FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	25.00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 80.00%								
VOLUMEN:	10	COSTO:	\$ 15.17		EFICIENCIA EN COSTO: 80.14%								
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	→	▽	◊	◊	AV	NAV	AV	NAV		
10	Asistencia Producción	Imprime la orden de Producción	X						1.00		0.60		Se revisará de forma mensual los equipos, con el objeto de mantenerla libre de virus
11	Asistencia Producción	Verifica que en la parte posterior de la hoja de Producción, se encuentre el formato de control de la dureza de agua.		X						1.00		0.60	Se debe tener un mínimo de hojas con el formato para evitar contratiempos.
12	Asistencia Producción	Busca una muestra del color, en las muestras de Asistencia de Producción o las anteriores ordenes de Producción	X						3.00		1.81		Se tiene clasificados los colores de acuerdo al tono
13	Asistencia Producción	Grapa la orden de Ingreso de Tela Cruda a la Orden de Producción con la muestra.	X						1.00		0.60		Se contara con una suficiente dotación de grapas para evitar el traslado a cada momento
14	Asistencia Producción	Entrega la orden de Producción a la Jefe para que la verifique, la autorice o solicite cambios.			X					1.00		0.60	S/N
			TOTAL:					20.00	5.00	12.16	3.01		
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS					
Mejora	1	Pieza.- un rollo de tela con mínimo 18KL			Ingreso de Tela Cruda			Orden de Producción					
Fusión	4	Parada.- Conjunto de piezas			Programación de Trabajo			Orden de Ingreso de tela Cruda					
Creación	0	Baño.- tintura del PES y el CO por separado						Control de la Dureza del Agua					
Eliminación	9	PES.- poliéster											
		CO.- Algodón											
		Muestra.- Pequeño retazo de tela del color del cliente											
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:					
Marlene Llumiquinga				Mireya Naranjo				Esteban Pinto					

ORDEN DE TINTURA N°

FECHA:
MAQUINA:
COMPOSICION:
ARTICULO:

CLIENTE:
RB: 1:
COLOR:

PESO:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Kg	LITROS DE AGUA:	<input style="width: 90%;" type="text" value="0"/>	Lt
CODIGO	COLORANTES Y AUX.	FORMULA	GRAMOS	USD/KG	COSTO TOTAL

**PRIMERO HACER CIRCULAR CON FORIL 100 POR 10 MINUTOS Y LUEGO
AÑADIR LOS DEMAS AUXILIARES**

_____ A _____ °C MANTENER _____ MINUTOS					
AUXILIARES		0.00	-		-
		0.00	-		0.00
		0.00	-		-

NEUTRALIZADO 40°C - 10 MIN

	ACIDO ACETICO	0.00	-		0.00
--	---------------	------	---	--	------

NEUTRALIZAR BIEN (SIN RESTOS DE SOSA)

TINTURA DEL POLIESTER _____ °C MANTENER _____ MINUTOS					
AUXILIARES		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
COLORANTES		0.000%	-		0.00
		0.000%	-		0.00

TINTURA DEL ALGODÓN _____ °C MANTENER _____ MINUTOS

AUXILIARES		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
SAL		0.00	-		0.00
CARBONATO		0.00	-		0.00
SOSA		0.00	-		0.00
		0.00	-		0.00
COLORANTES		0.00%	0.00		0.00
		0.00%	0.00		0.00

LAVADO EN CALIENTE 90°C MANTENER 15 MINUTOS

	NEUTRALIZADOR	0.00	-		0.00
	JABON	0.00	-		0.00

LAVADO EN CALIENTE 90°C MANTENER 15 MINUTOS

	JABON	0.00	-		0.00
--	-------	------	---	--	------

FIJACION 40°C MANTENER 15 MINUTOS

	FIJADOR	0.00%	0		0.00
	NEUTRALIZADOR	0.00	-		0.00

COSTO TOTAL	0.00
COSTO X KILO	#DIV/0!

OPERADOR INICIAL:

OPERADOR FINAL:

HORA INICIO:

HORA FINAL:

DUREZA DEL AGUA

PRETRATAMIENTO (NEUTRALIZADO)		
AGUA OXIGENADA INICIAL	=	
AGUA OXIGENADA FINAL	=	
pH INICIAL	=	
pH FINAL	=	

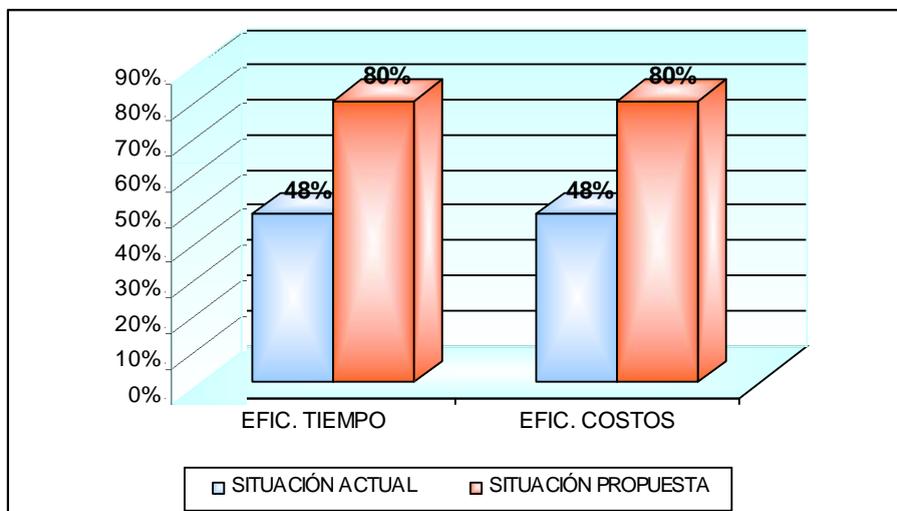
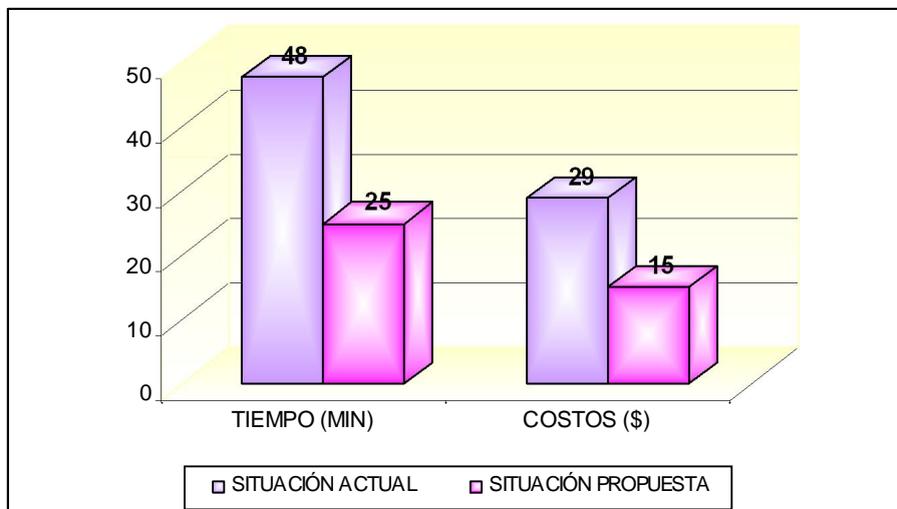
TINTURA PES		
DUREZA INICIAL	=	
DUREZA FINAL	=	
pH INICIAL	=	
pH FINAL	=	

TINTURA ALGODÓN		
DUREZA INICIAL	=	
DUREZA FINAL	=	
pH INICIAL	=	
pH FINAL	=	
LAVADO 1 pH	=	
LAVADO 2 pH	=	
pH FINAL TELA	=	

SUAVIZADO		
pH INICIAL	=	
pH FINAL	=	

OTROS		
	=	
	=	
	=	
	=	
	=	

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración y aprobación de las órdenes de producción	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	48	48%	29	48%
SITUACIÓN PROPUESTA	25	80%	15	80%



ELABORADO POR: LA AUTOR

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS												
		NOMBRE DEL PROCESO: Programación de trabajo										
		CÓDIGO: M3PS.02		FECHA: 20/07/2009		STATUS: Propuesto						
		OBJETIVO: Determinar el orden con el cual se va realizar los trabajos en la planta										
ALCANCE:		DESDE: Se cuenta con la orden de Producción y se verifican los datos HASTA: Se imprimen los ejemplares para cada área.										
INGRESO:		Orden de Producción Aprobada										
SALIDA:		Hoja de la Programación de Trabajo										
FRECUENCIA:		Diaria		TIEMPO: 13.00 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 92.31%						
VOLUMEN:		1		COSTO: \$ 7.83		EFICIENCIA EN COSTO: 92.31%						
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistencia Producción	Verifica los datos de la Orden de Producción	X					1.00		0.60	Se debe mantener comunicación frecuente con la jefe de producción para que se notifiquen cambios antes de programarlos	
2	Asistencia Producción	Programa las Ordenes de Producción de acuerdo a la maquina especificada en la misma y a las prioridades.	X					1.00		0.60	Se debe informar de cualquier cambio en las ordenes de trabajo	
3	Asistencia Producción	Anota los colores, el cliente y el peso de los baños pendientes de realizar, así como los colores nuevos a desarrollar	X					3.00		1.81	Se debe tener información sobre todos los colores ingresados, aunque no tengan orden de producción, para programarlas con anticipación	
4	Asistencia Producción	Coloca las prioridades que se deben seguir.	X					1.00		0.60	se debe informar con anticipación cuales serán las prioridades de trabajo	
5	Asistencia Producción	Indica a la Jefe de Producción el borrador de la Hoja de Programación de Trabajo para que apruebe o solicite cambios	X					2.00		1.21	La orden de programación debe ser flexible en caso de necesitar cambios.	
6	Asistencia Producción	Imprime 4 ejemplares	X					5.00		3.01	Los ejemplares deben ser, para los jefes de Turno, Bodeguero de Químicos, Supervisor y Asistencia de Producción	
			TOTAL:					12.00	1.00	7.23	0.60	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS			
Mejora	2	Color nuevo.- color con el que no se cuenta			Elaboración y aprobación de las ordenes de producción				Hoja de Trabajo			
Fusión	3	Orden de producción.- Orden de Tintura con su respectiva muestra, orden de Ingreso de Tela Cruda y Formato de Dureza del Agua			Preparación de Químicos				Hoja de Programación			
Creación	0				Preparación de Tela				Formato de la Dureza del Agua			
Eliminación	2											
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:				
Marlene Lluquiunga				Mireya Naranjo				Esteban Pinto				

HOJA DE PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO FECHA

MAQUINA Nº 1				MAQUINA Nº 2				MAQUINA Nº 3				MAQUINA Nº 4			
ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE												

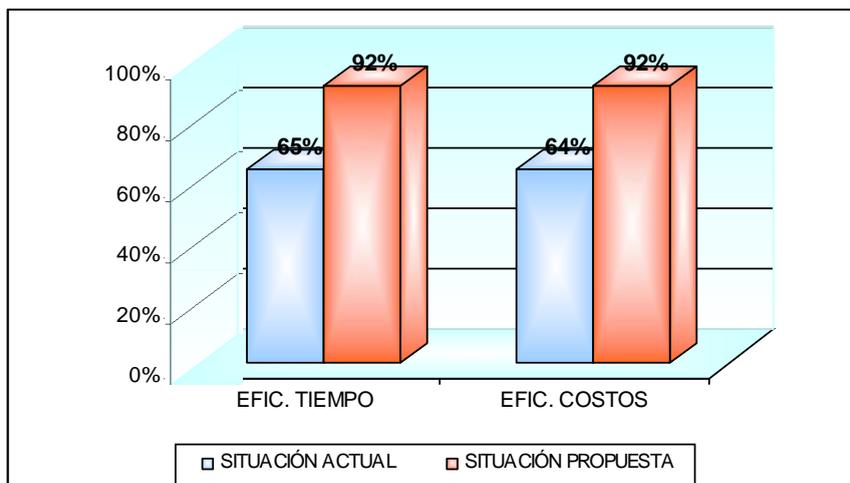
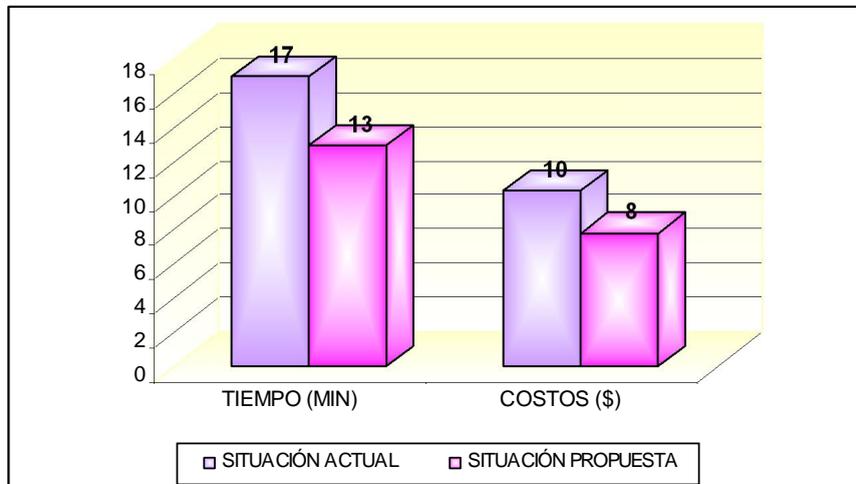
MAQUINA Nº 5				MAQUINA Nº 6				MAQUINA Nº 7				BARCAS			
ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE	ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE	ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE	ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE

PENDIENTE DE PROGRAMACIÓN			
ORDEN	COLOR	PESO	CLIENTE

LABORATORIO		
COLOR	PESO	CLIENTE

FECHA DE ENTREGA				
COLOR	CLIENTE	MATERIAL	HORA	DÍA

CUADRO COMPARATIVO				
Programación de trabajo	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	17	65%	10	64%
SITUACIÓN PROPUESTA	13	92%	8	92%



ELABORADO POR: LA AUTOR



DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

NOMBRE DEL PROCESO: Aprobación de nuevos colores	
CÓDIGO: M3PS.03	FECHA: 20/07/2009
OBJETIVO: Conocer la preferencia del cliente, con respecto al nuevo color	STATUS: Propuesto

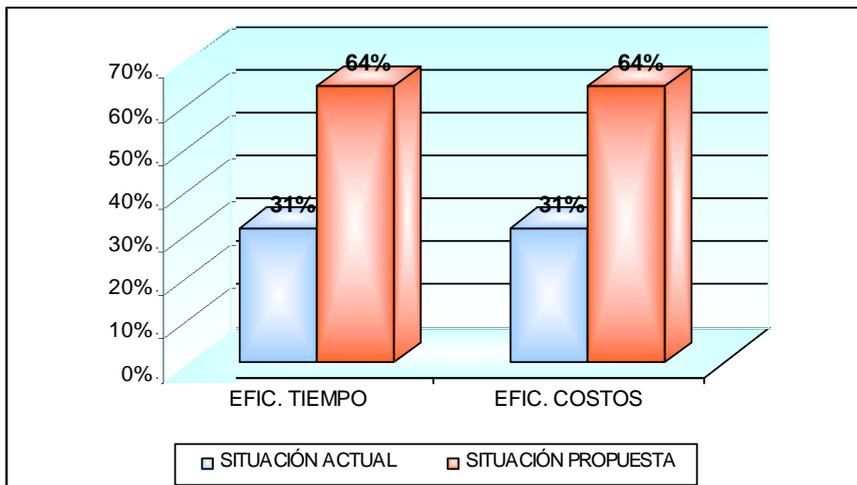
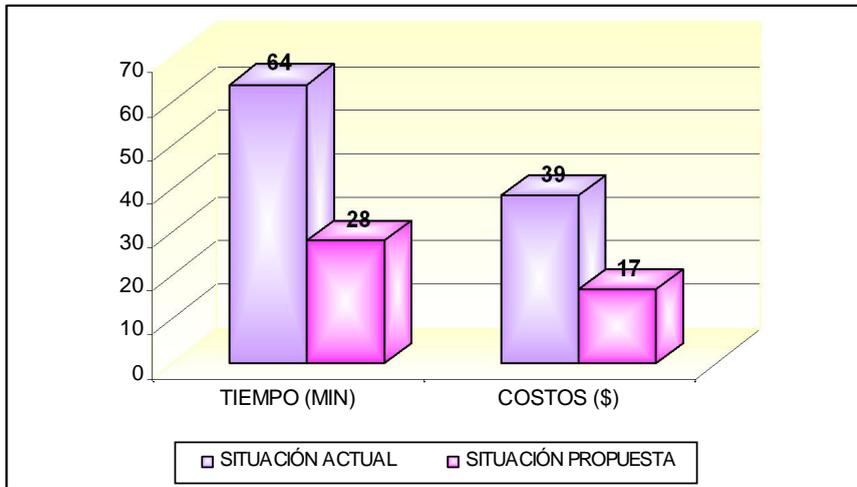
ALCANCE:	DESDE: Que se entregan las muestras obtenidas del laboratorio o de Asistencia de Producción
	HASTA: Que el cliente aprueba que se trabaje con el nuevo color
INGRESO:	Muestras de laboratorio o muestras existentes de la empresa
SALIDA:	Color aprobado por el cliente
FRECUENCIA:	Semanal
VOLUMEN:	3
TIEMPO:	28.00 minutos
EFICIENCIA EN TIEMPO:	64.29%
COSTO:	\$ 16.87
EFICIENCIA EN COSTO:	64.29%

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			→	↘	↙	↗	↖	AV	NAV	AV	NAV		
1	Laboratorista	Entrega las muestras obtenidas del laboratorio o las muestras de su archivo a Atención al Cliente				X					1.00	0.60	El laboratorista debe tener un registro de los colores que desarrolla en orden y por cliente
2	Atención Cliente	Recibe muestras del Laboratorista	X							1.00	0.60	Deberá tener tiempo para prestar atención a la solicitud de nuevos colores.	
3	Atención Cliente	Informa al cliente que su color nuevo esta listo y que se lo va a enviar	X							2.00	1.21	Deberá ser concreta y no desviar el tema de conversación	
4	Atención Cliente	Entrega las muestras al mensajero para que la haga llegar al cliente				X				1.00	0.60	Deberá estar al tanto de los horarios y rutas de mensajero.	
5	Atención Cliente	Cuando el cliente necesita el color y no puede esperar a que llegue o no puede venir a la empresa, se le explica vía teléfono las características del mismo.	X							3.00	1.81	Cuando se trate de un color nuevo, necesariamente se deberá hablar con el cliente, y la aprobación de color deberá estar respaldada con su firma	
6	Atención Cliente	Confirma a el tono que desea el cliente	X							1.00	0.60	No desviará el tema de conversación	

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS

		NOMBRE DEL PROCESO: Aprobación de nuevos colores										
		CÓDIGO: M3PS.03	FECHA: 20/07/2009	STATUS: Propuesto								
		OBJETIVO: Conocer la preferencia del cliente, con respecto al nuevo color										
ALCANCE:	DESDE:	Que se entregan las muestras obtenidas del laboratorio o de Asistencia de Producción										
	HASTA:	Que el cliente aprueba que se trabaje con el nuevo color										
INGRESO:	Muestras de laboratorio o muestras existentes de la empresa											
SALIDA:	Color aprobado por el cliente											
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	28.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	64.29%							
VOLUMEN:	3	COSTO:	\$ 16.87	EFICIENCIA EN COSTO:	64.29%							
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV	
7	Asistencia Producción	Cotiza el color y entrega la orden a Gerencia	X					10.00		6.03		Si el gerente no se encuentra se deberá hacer llegar la orden de costeo vía mail.
8	Gerencia	Verifica los costos y asigna el precio al nuevo color	X						5.00		3.01	Se deberá realizar un estudio sobre los costos indirectos de la empresa para poder establecer parámetros de costeo
9	Gerencia	Comunica a Atención al Cliente el precio del color	X					2.00		1.21		S/N
10	Atención Cliente	Confirma si el cliente va a trabajar con el nuevo color		X					2.00		1.21	Deberá concretar el asunto sin desviar la conversación y llenado el formato de especificaciones del cliente
TOTAL:								18.00	10.00	10.85	6.02	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS				
Mejora	8	Tono.- color de la tela	Ingreso de Tela Cruda				Orden de Costeo del nuevo color					
Fusión	2	Costo.- valor que incurrirá al realizar el color (solo de los productos químicos)	Programación de Trabajo				Ingreso de Tela Cruda					
Creación	0	Muestra.- pequeño retazo de tela de color del cliente	Elaboración y aprobación de las ordenes de producción				Recibo de Tela Cruda					
Eliminación	4						Elaboración y Aprobación de las ordenes de producción					
ELABORADO POR:		SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:						
Marlene Llumiquinga		Mireya Naranjo				Esteban Pinto						

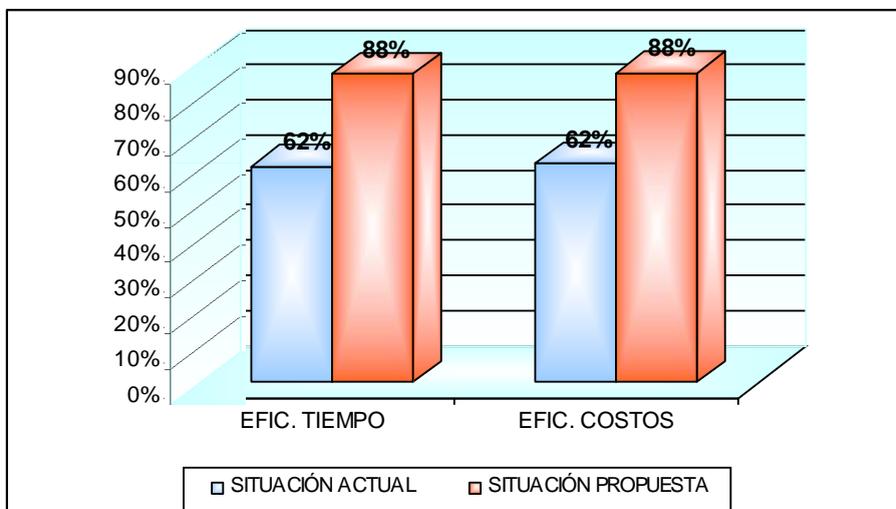
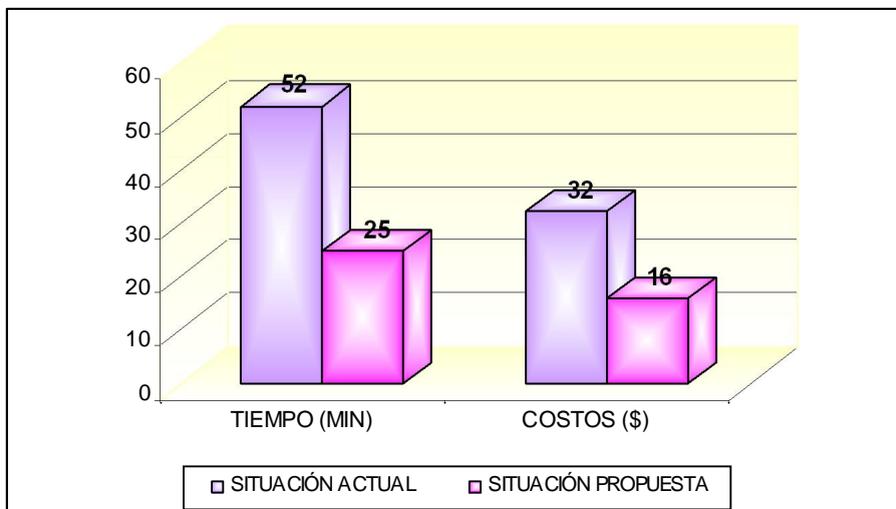
CUADRO COMPARATIVO				
Aprobación de nuevos colores	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	64	31%	39	31%
SITUACIÓN PROPUESTA	28	64%	17	64%



ELABORADO POR: LA AUTORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS													
		NOMBRE DEL PROCESO: Coordinación de fechas de entrega.											
		CÓDIGO: M4LS.01			FECHA: 20/07/2009			STATUS: Propuesto					
		OBJETIVO: Establecer la fecha de entrega de los diferentes pedidos, de acuerdo a las prioridades de los clientes.											
ALCANCE:		DESDE: Que se llama al cliente y se averigua sus necesidades HASTA: Empaca y almacena el pedido											
INGRESO:		Ingreso de Tela Cruda											
SALIDA:		Fijación de fechas de entrega y Cronograma de prioridades											
FRECUENCIA:		Diaria			TIEMPO: 25.00 minutos			EFICIENCIA EN TIEMPO: 88.00%					
VOLUMEN:		5			COSTO: \$ 16.06			EFICIENCIA EN COSTO: 88.09%					
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES	
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV		
1	Bodeguero	Recibe la orden de Ingreso de Tela Cruda e informa a Atención Cliente	X						1.00		0.60	Deberá notificar al instante que el cliente descarga la tela sin notificación previa a Atención al cliente	
2	Atención Cliente	Llama al cliente, averigua la necesidad de la tela e informa a Jefe de Producción	X					3.00		1.81		Deberá ser concreta cuando averigüe la necesidad del cliente	
3	Jefe Producción	Calcula el tiempo en que estará lista la tela	X					5.00		3.27		Se deberán establecer colchones de tiempo para no quedarle mal al cliente.	
4	Jefe Producción	Programa el trabajo y las prioridades	X					2.00		1.31		La programación deberá ser flexible y se respetará para evitar fallarle a los clientes.	
5	Jefe Producción	Indica a Atención al cliente la fecha en que estará listo el pedido	X					2.00		1.31		Las fechas de entrega se deben cumplir	
6	Atención Cliente	Llama al cliente y le informa la fecha de entrega de su pedido	X					1.00		0.60		Se deberá concretar la llamada para no desviarse del tema	
7	Bodeguero	Recibe la tela luego de todo el proceso y la almacena	X					10.00		6.55		Debe contar con ayuda cuando este realizando mas de dos actividades a la vez	
8	Atención Cliente	Verifica que toda la tela este almacenada	X					1.00		0.60		Deberá hacer el seguimiento del pedido	
TOTAL:							22.00	3.00	14.14	1.91			
CAMBIOS			TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
Mejora	3	Tela Cruda.- Materia prima para el servicio de	Programación de Trabajo				Hoja de programación del Trabajo						
Fusión	1	Tintura	Coordinación de Rutas para el transporte				Formato especificaciones del cliente						
Creación	0		Recepción de Quejas				Ingreso de tela Cruda						
Eliminación	4		Recepción y confirmación de pedidos				Recibo de Tela y servicios						
ELABORADO POR:				SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:					
Marlene Lluquianga				Mireya Naranjo				Esteban Pinto					

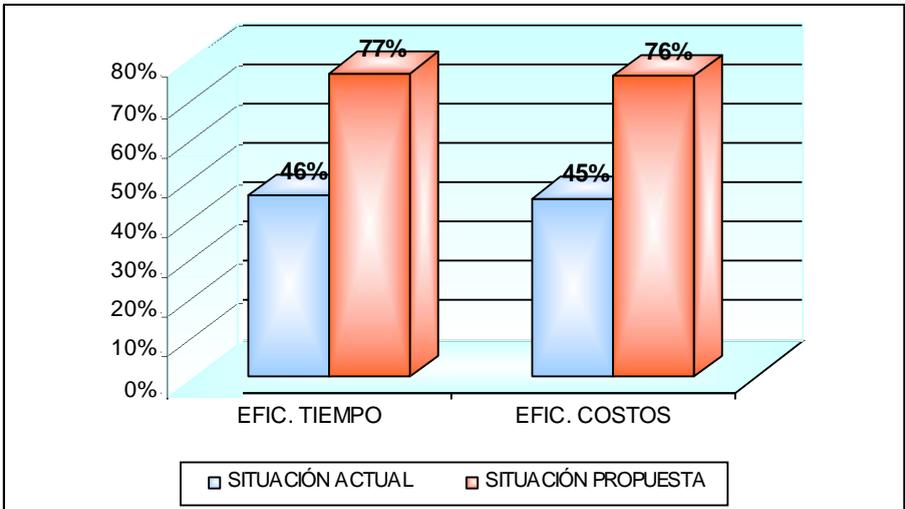
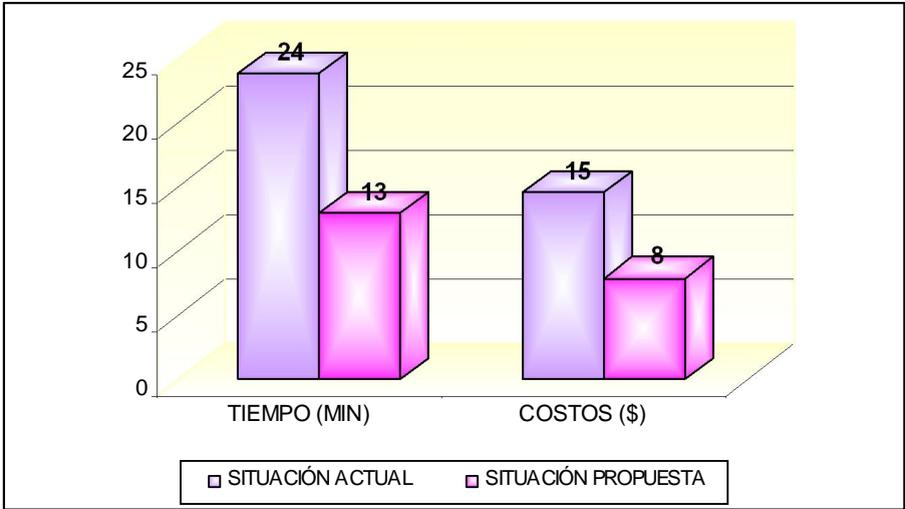
CUADRO COMPARATIVO				
Coordinación de fechas de entrega.	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	52	62%	32	62%
SITUACIÓN PROPUESTA	25	88%	16	88%



ELABORADO POR: LA AUTORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS													
			NOMBRE DEL PROCESO: Coordinación de rutas para el transporte										
			CÓDIGO:	M4LS.02	FECHA:	20/07/2009	STATUS:	Propuesto					
			OBJETIVO:	Establecer el orden de entrega y retiro de tela a los diferentes clientes									
ALCANCE:	DESDE:	Que se cuenta con el pedido en la bodega											
	HASTA:	Se entrega al chofer la hoja de rutas											
INGRESO:	Pedido del cliente y cronograma de prioridades												
SALIDA:	Rutas asignadas												
FRECUENCIA:	Diarias		TIEMPO:	13.00 minutos				EFICIENCIA EN TIEMPO:	76.92%				
VOLUMEN:	2		COSTO:	\$ 7.91				EFICIENCIA EN COSTO:	76.18%				
N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▽	◀	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Atención	Verifica que el pedido este listo y en la bodega		X						1.00		0.60	Los pedidos no están listos el día indicado
2	Atención Cliente	Organiza la distribución de los pedidos de acuerdo a las prioridades y el retiro de la tela para nuevos pedido	X							2.00		1.21	Deberá coordinar las rutas medio día antes, y ya deberá contar con el formato de especificaciones del cliente
3	Jefe Producción y Mantenimiento	Notifican a Atención al Cliente la necesidad de utilizar el camino para otros retiros, con un día de anticipación							X	2.00		1.28	Solo se hará uso de camión cuando sea un caso de emergencia, y no por olvidos de los respectivos Jefes.
4	Atención Cliente	Establece tiempos aproximados de llegada a los diferentes destinos	X							5.00		3.01	Deberá cumplir con su trabajo y cumplir los tiempos planteados.
5	Atención Cliente	Establece el orden de entrega y retiro de materia prima, tela y repuestos	X							2.00		1.21	Deberá seguir la ruta traza por Atención al Cliente
6	Atención Cliente	Entrega al Chofer la hoja de rutas a seguir	X							1.00		0.60	El chofer deberá cumplir a cabalidad las rutas designadas, y deberá informar con anticipación cualquier cambio
			TOTAL:						10.00	3.00	6.03	1.88	
CAMBIOS			TERMINOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
Mejora	0	Rutas - diferentes destinos y el orden de prioridad					Coordinación de fechas de entrega				Hoja de control diario de kilometraje del camión		
Fusión	4						Recepción Quejas						
Oración	0						Confirmación de entrega al cliente						
Eliminación	0												
ELABORADO POR:			SUPERVISADO POR:				AUTORIZADO POR:						
Marlene Llumiquinga			Mireya Naranjo				Esteban Pinto						

CUADRO COMPARATIVO				
Coordinación de rutas para el transporte	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	24	46%	15	45%
SITUACIÓN PROPUESTA	13	77%	8	76%



ELABORADO POR: LA AUTORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS



NOMBRE DEL PROCESO:	Solución de reclamos y quejas				
CÓDIGO:	M4LS.03	FECHA:	20/07/2009	STATUS:	Propuesto
OBJETIVO	Solucionar los problemas presentados con los pedidos de los clientes.				

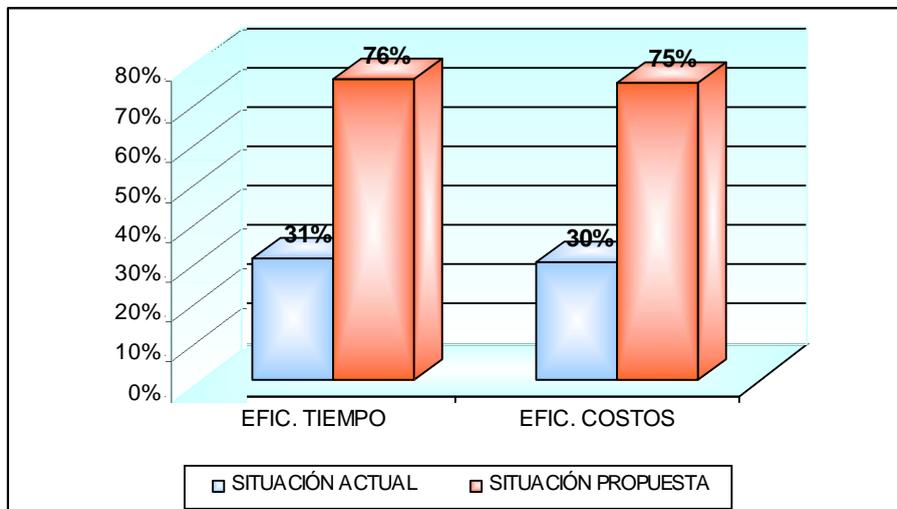
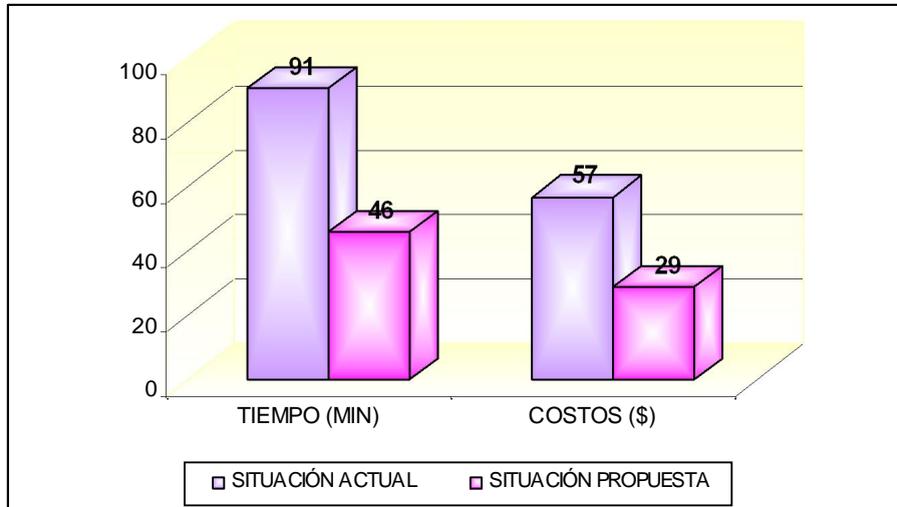
ALCANCE:	DESDE:	Que se atiende la llamada del cliente			
	HASTA:	Se entrega la tela del cliente			
INGRESO:	Quejas de los clientes				
SALIDA	Quejas solucionadas				
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	46.00 minutos	EFICIENCIA EN TIEMPO:	76.09%
VOLUMEN:	3	COSTO:	\$ 28.78	EFICIENCIA EN COSTO:	75.16%

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV	NAV	
1	Atención Cliente	Atiende la llamada del cliente, solicita se le explique la razón de su queja	X					5.00		3.01		Debe ser muy atenta y amable con el cliente
2	Atención Cliente	Si es un problema con el servicio, solicita le sea reenviada la tela con el problema							1.00		0.60	Se cumplirán las dichas de entrega de los pedidos para evitar reclamos. Se debe mejorar el control de calidad que se realiza.
3	Bodeguero	Si es una devolución, recibe e ingresa la tela	X					5.00		2.98		La prioridad del trabajo es la devolución
4	Jefe Producción	Verifica el problema de la tela		X					10.00		6.55	Se revisa una o dos piezas para verificar el daño de la tela
5	Jefe Producción	Si es problema del área de húmedos, solicita a Asistencia de Producción elaborar una orden de producción caso contrario se trabaja solo con Hoja de devolución	X					2.00		1.31		Solo las ordenes que involucran procesos complejos se trabajan con orden de producción
6	Asistente de Producción	Entrega la Orden de producción y programa el trabajo	X					1.00		0.60		La devolución tiene prioridad
7	Jefe Producción	Verifica el estado de la tela antes de entregarla a Bodega	X					10.00		6.55		La devolución tiene prioridad
8	Bodeguero	Empaca y Almacena la Tela	X					10.00		5.97		La devolución tiene prioridad
9	Atención Cliente	Llama al cliente y programa la devolución en ruta para la entrega	X					2.00		1.21		La devolución tiene prioridad
TOTAL:								35.00	11.00	21.63	7.15	

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
Mejora	4	Devolución.- Tela que presenta algún inconveniente que no se observó antes de despacharlo y que es objeto de reclamo del cliente para realizarle un nuevo proceso	Programación de Trabajo	Ingreso de tela devuelta
Fusión	4		Coordinación de rutas para el transporte	Hoja de programación
Creación	0			
Eliminación	4			

ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Marlene Lluquiunga	Mireya Naranjo	Esteban Pinto

CUADRO COMPARATIVO				
Solución de reclamos y quejas	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	91	31%	57	30%
SITUACIÓN PROPUESTA	46	76%	29	75%



ELABORADO POR: LA AUTORA

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS MEJORADOS



NOMBRE DEL PROCESO: Pagos			
CÓDIGO:	M5GF.01	FECHA:	20/07/2009
STATUS:	Propuesto		
OBJETIVO:	Realizar la cancelación de facturas y obligaciones vencidas de la empresa.		

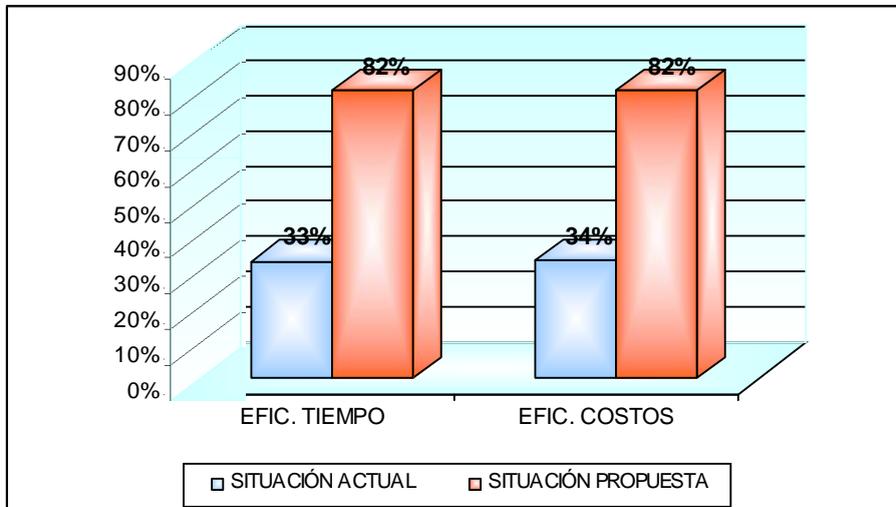
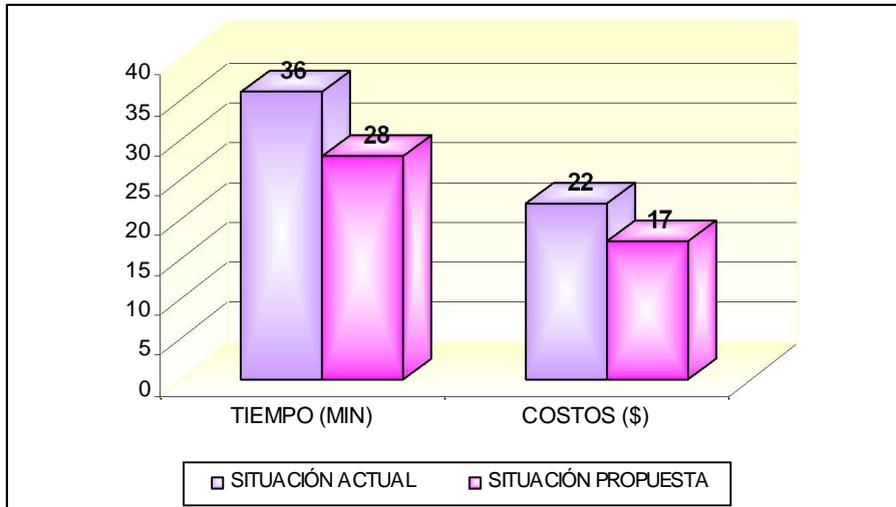
ALCANCE:	DESDE:	Que se recibe las facturas
	HASTA:	Las transferencias sean autorizadas
INGRESO:	Vencimiento de facturas y plazos de obligaciones	
SALIDA:	Transferencia bancaria	
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO: 28.00 minutos
VOLUMEN:	2	COSTO: \$ 17.25
		EFICIENCIA EN TIEMPO: 82.14%
		EFICIENCIA EN COSTO: 82.14%

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		NOVEDADES
			●	■	→	▽	◀	▶	AV	NAV	AV	NAV	
1	Contador	Recibe directamente las facturas y verifica fecha de vencimiento	X						2.00		1.23		Lleva personalmente las facturas para pagarlas antes de que se venza el plazo
2	Contador	Elabora un flujo de pago para los proveedores y empleados	X						5.00		3.08		Se cumplirá a tiempo el pago a proveedores y empleados
3	Contador	Entregara una copia del flujo de pagos para ser revisado por el gerente		X					1.00		0.62		La entrega se realiza vía mail
3	Contador	Verifica saldos en las cuentas de los bancos		X						5.00		3.08	Se verifican saldos para ver con que Banco se va a trabajar.
4	Contador	Realiza las transferencias de acuerdo a su flujo de pagos y facturas vencidas	X						10.00		6.16		Se prioriza los pagos a los proveedores que se adeuden valores grandes de dinero
5	Gerente	Autoriza las trasferencias	X						5.00		3.08		El gerente deberá revisar previamente el flujo de pagos para no atrasar los pagos
TOTAL:									23.00	5.00	14.17	3.08	

CAMBIOS		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
Mejora	2	Flujo de pago.- detalle de las obligaciones vencidas	Compras	Flujo de pagos
Fusión	0		Administración del Personal	Estados bancarios
Creación	1			
Eliminación	4			

ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Marlene Llumiquinga	Mireya Naranjo	Esteban Pinto

CUADRO COMPARATIVO				
Pagos	TIEMPO (MIN)	EFIC. TIEMPO	COSTOS (\$)	EFIC. COSTOS
SITUACIÓN ACTUAL	36	33%	22	34%
SITUACIÓN PROPUESTA	28	82%	17	82%



ELABORADO POR: LA AUTORA

- **Hoja de mejoramiento**

“Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita”²⁹.

Contiene los siguientes campos:

- **Nombre del Proceso.-** identificación del proceso.
- **Código.-** Se refiere al conjunto de siglas y números asociados a cada proceso el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.
- **Problemas detectados:** Son los inconvenientes presentados durante el análisis.
- **Entradas.-** Son las acciones que inician el proceso
- **Salidas.-** Es el resultado del proceso
- **Soluciones propuestas:** Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.
- **Situación actual:** se coloca los tiempos y costos utilizados en los procesos levantados.
- **Situación Propuesta:** se coloca los tiempos y costos utilizados en la mejora del proceso.

²⁹ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

- **Diferencia:** Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la empresa.
- **Beneficio del proceso:** Se coloca cual es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos

El formato a utilizarse de la hoja de mejoramiento es el siguiente:

HOJA DE MEJORAMIENTO																																																																													
PROCESO																																																																													
RESPONSABLE				CÓDIGO																																																																									
ENTRADA																																																																													
SALIDA																																																																													
PROBLEMAS DETECTADOS																																																																													
SOLUCIONES PROPUESTAS																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN ACTUAL</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFC. TIEMPO</th> <th>EFIC. COSTO</th> <th>FREC.</th> <th>VOLUM.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN PROPUESTA</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFC. TIEMPO</th> <th>EFIC. COSTO</th> <th>FREC.</th> <th>VOLUM.</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">SITUACIÓN DIFERENCIADA</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFC. TIEMPO</th> <th>EFIC. COSTO</th> <th>FREC.</th> <th>VOLUM.</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">BENEFICIO ESPERADO</th> </tr> <tr> <td colspan="3">TIEMPO</td> <td colspan="3">COSTO</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						SITUACIÓN ACTUAL						TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.							SITUACIÓN PROPUESTA						TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.							SITUACIÓN DIFERENCIADA						TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.							BENEFICIO ESPERADO						TIEMPO			COSTO								
SITUACIÓN ACTUAL																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.																																																																								
SITUACIÓN PROPUESTA																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.																																																																								
SITUACIÓN DIFERENCIADA																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.																																																																								
BENEFICIO ESPERADO																																																																													
TIEMPO			COSTO																																																																										

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos.		
RESPONSABLE	Gerente General	CÓDIGO	M1P.01
ENTRADA	Informes de Producción, Información de mantenimiento, datos de facturación y ventas		
SALIDA	Difusión del Acta de Reuniones		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se organizan las reuniones con anticipación y esto provoca impuntualidad en las personas. 2. No se lleva una agenda de las actividades que se realizan 3. No hay lineamientos ni organización durante las reuniones 4. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión 5. Se imponen las decisiones 6. No existe una constancia escrita de lo tratado en las diferentes reuniones. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las fechas de reunión serán establecidas con anticipación. 2. Se deberá llevar una agenda de las actividades a realizar para que se distribuya mejor el tiempo. 3. Se deberá elaborar un orden del día donde consten los temas a tratar y el orden de participación de cada persona 4. Todas las personas deberán aportar con ideas y soluciones. 5. Se deberá llegar a un consenso, antes de tomar cualquier decisión. 6. Se llevará actas de reuniones, en las cuales conste los temas tratados en cada reunión y los consensos logrados, respaldada con la firma del gerente y los participantes de la reunión 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
96.00	\$ 58.08	15.63%	15.56%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
74.00	\$ 44.70	90.54%	90.57%	Mensual	1
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
22.00	\$ 13.39	74.92%	75.00%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
22*12		264.00	13.39*12		\$ 160.63

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Planificación semanal de Actividades		
RESPONSABLE	Gerente General	CÓDIGO	M1P.02
ENTRADA	Información de las Necesidades detectadas		
SALIDA	Plan de Actividades semanal		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las fechas de reuniones, cambian o se aplazan constantemente, y no son notificadas con anticipación. 2. Las actas de reuniones no son revisadas ni autorizadas por el gerente. 3. No se prevé las necesidades de la cafetería 4. No se concretan los temas a tratar, y se desvía el objetivo de la reunión. La participación esta orientada a discusiones y críticas. 5. Las ideas y soluciones no se aplican. 6. No se deja constancia escrita del plan de actividades semanal. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se deberá respetar las fechas de las reuniones semanales, y solo en caso de fuerza mayor, será postergada al día siguiente y a la misma hora. 2. El acta de reuniones deberá ser revisada por todos los participantes en la reunión, y deberá tener como respaldo la firma de cada uno. 3. El stock de la cafetería siempre deberá estar completo. 4. Se deberá elaborar un orden de día donde consten los temas a tratar y el orden de participación de cada persona 5. Todas las ideas y soluciones planteadas deberán estar plasmadas en el plan de actividades semanal para poder hacerles seguimiento. 6. Se elaborará el actas de reuniones y el plan de actividades semanal, en las cuales conste los temas tratados en cada reunión y los 			

consensos logrados, respaldada con la firma del gerente y los participantes de la reunión,

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
83.00	\$ 50.38	27.71%	27.50%	Semanal	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
61.00	\$ 36.97	88.52%	88.59%	Semanal	1
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
22.00	\$ 13.41	60.81%	61.10%	Semanal	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
22*52	1,144.00	13.41*52	\$ 697.19		

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Recepción y confirmación de pedidos para el servicio		
RESPONSABLE	Atención Clientes	CÓDIGO	M2LE.01
ENTRADA	Necesidad del Cliente		
SALIDA	Aprobación de las necesidades del cliente		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con frecuencia se desvía el objetivo de la llamada y no se averigua correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes 2. No se proporciona la información adecuada para que el cliente pueda realizar sus pedidos. 3. Existe demoras en el ingreso de tela, debido a que la persona encarga del trabajo, es responsable de dos bodegas de tela. 4. No se tiene disponibilidad de los vehículos de la empresa para retirar o entregar los pedidos, debido a que no se sabe donde se encuentra. 5. No hay catálogos de colores para facilitar la búsqueda de una muestra. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La llamada a los clientes tendrá como uno objetivo llenar la ficha de requerimientos del cliente, para saber cuales con sus necesidades. 2. El momento de facturar al cliente, se deberá especificar el nombre y código del color; y se deberá solicitar al cliente que tome en consideración esa información para futuros trabajos. 3. Cuando el bodeguero este muy atareado, se deberá proporcionarle un ayudante para que se le facilite el trabajo. 4. Se realizará un programa de ruta para el retiro y entrega de los pedidos y se realizará el seguimiento respectivo. 5. Se cuenta con un catalogo actualizado con los colores, códigos y en los diferentes tipos de tejidos. 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
45.00	\$ 27.02	17.78%	17.84%	Diaria	8
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
21.00	\$ 12.60	85.71%	85.65%	Diaria	8
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
24.00	\$ 14.42	67.94%	67.80%	Diaria	8
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
24*260*8		49,920.00	14.42*260*8		\$ 30,000.35

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Elaboración y Aprobación de las ordenes de producción		
RESPONSABLE	Asistencia de Producción	CÓDIGO	M2PS.01
ENTRADA	Ingreso de Bodega "Tela Cruda"		
SALIDA	Orden de Producción		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se ingresa en orden las piezas de los pedidos. 2. No se sabe con exactitud cuales son los requerimientos del cliente. 3. No se llevan kardex de los productos químicos y colorantes. 4. No se le da mantenimiento a los equipos de computación 5. Se sacrifica la calidad del servicio y los requerimientos mínimos de las maquinas, por bajar los costos. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El bodeguero deberá tener conocimiento de los pesos mínimos y máximos que se debe cargar en cada maquina. 2. El ingreso de la tela deberá tener como respaldo su recibo de Tela con todas las especificaciones solicitadas por el cliente, y deberá cruzar esa información con Atención al Cliente. 3. Se deberá llevar kardex de todos los productos químicos de la empresa. 4. Se le deberá dar mantenimiento a los equipos de computación, una vez al mes. 5. La orden de producción deberá contener los químicos necesarios y correspondientes a la relación de baño utilizada para cada máquina. 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
48.00	\$ 29.03	47.92%	47.93%	Diaria	10
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
25.00	\$ 15.17	80.00%	80.14%	Diaria	10
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
23.00	\$ 13.86	32.08%	32.20%	Diaria	10
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
23*260*10		59,800.00	13.86*260*10		\$ 36,025.11

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Programación del Trabajo		
RESPONSABLE	Jefa de Producción	CÓDIGO	M2PS.02
ENTRADA	Orden de Producción Aprobada		
SALIDA	Hoja de programación de trabajo		

PROBLEMAS DETECTADOS

1. Las ordenes de producción cambian constantemente el destino de la maquina.
2. No se notifica oportunamente los cambios en los ofrecimientos de los pedidos por lo que se debe rectificar constantemente la programación de trabajo, atendiendo los pedidos del cliente mayoritario.
3. Se entregan las órdenes de producción antes de programarlas en la hoja de trabajo.
4. No se verifica las necesidades del cliente, y esto ocasiona que se deban cambiar las ordenes y la programación

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Se deberá verificar el destino de los colores, antes programarlas para evitar los cambios en las mismas y por ende en las programaciones.
2. Cuando se comprometan a entregar un pedido, se deberá notificar inmediatamente a las personas involucradas en los procesos para verificar la posibilidad de la entrega de los pedidos, de manera que no se perjudique a los demás clientes.
3. Las órdenes de producción no deberán bajarse a la planta, si no están programadas.
4. Se deberá tener en forma clara y apuntada en el Formato de especificaciones de los clientes y Recibo de Tela, y los requerimientos del cliente.

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
17.00	\$ 10.30	64.71%	64.38%	Diaria	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
13.00	\$ 7.83	92.31%	92.31%	Diaria	1
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
4.00	\$ 2.46	27.60%	27.93%	Diaria	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
4*260*1		1,040.00	2.46*260*1		\$ 640.32

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Aprobación de nuevos Colores		
RESPONSABLE	Atención al Cliente	CÓDIGO	M2PS.03
ENTRADA	Muestras del laboratorio o muestras de la empresa		
SALIDA	Aprobación del color		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se organiza el trabajo del laboratorio, y esto ocasiona demoras. 2. El registro de los colores no se encuentra correctamente archivado. 3. No existe una correcta comunicación sobre la planificación de las rutas del mensajero, ni el tiempo que emplea en cada una. 4. Las autorizaciones de los precio de un nuevo color, dependen del gerente, y él no tiene una hora de llagada fija. 5. No existe parámetros reales para la asignación de precios, ya que se toma como referencia solo el costo de los químicos y auxiliares. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se lleva una agenda para el control y seguimiento del desarrollo de nuevos colores. 2. Se organizará todos los registros de colores, de acuerdo al tono, tipo de tejido e hilo. 3. Las rutas del mensajero deberán estar publicadas en lugar visible para todos. 4. El costeo de los nuevos colores, se deberá enviar vía mail, al gerente, cuando no se encuentre en la empresa. 5. Se realiza un estudio sobre los costos indirectos de producción para tener un referente para la asignación de precios. 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
64.00	\$ 38.57	31.25%	31.25%	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
28.00	\$ 16.87	64.29%	64.29%	Semanal	3
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
36.00	\$ 21.70	33.04%	33.04%	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
36*52*3		5,616.00	21.7*52*3		\$ 3,384.66

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Coordinación de fechas de entrega		
RESPONSABLE	Atención al Cliente	CÓDIGO	M2PS.03
ENTRADA	Ingreso de Tela Cruda		
SALIDA	Fijación de fechas de entrega y cronograma de prioridades		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe un correcto flujo de la información, con respecto a las prioridades de los pedidos. 2. Se incumplen las fechas de entrega de los pedidos. 3. Se retrasa la producción debido a que constantemente se debe aplazar los pedidos por las necesidades del cliente mayoritario. 4. El bodeguero, no notifica oportunamente la llegada de un pedido. 5. No se lleva un registro para los pedidos. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los clientes deberán hablar estrictamente con Atención al Cliente para solicitar un pedido. 2. Antes de fijar la fecha de entrega de un pedido se debe dar un colchón de tiempo, por cualquier imprevisto. 3. Se le deberá indicar al cliente que por lo menos debe realizar los pedidos con día de anticipación, para programar el trabajo y no afectar a los demás clientes. 4. Todo cliente deberá comunicarse con Atención al Cliente, para solicitar un pedido. 5. Atención al cliente deberá llenar siempre y en forma clara y completa, el registro de especificaciones del cliente y Producción deberá llevar en su programación de trabajo, cuales son las prioridades de trabajo. 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
52.00	\$ 32.23	61.54%	62.30%	Diaria	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
25.00	\$ 16.06	88.00%	88.09%	Diaria	5
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
27.00	\$ 16.18	26.46%	25.79%	Diaria	5
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
27*260*5		35,100.00	16.18*260*5		\$ 21,031.94

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Coordinación de rutas para el transporte		
RESPONSABLE	Atención al Cliente	CÓDIGO	M2PS.03
ENTRADA	Ingreso de Tela Cruda		
SALIDA	Fijación de fechas de entrega y cronograma de prioridades		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El chofer crea sus propias rutas y destinos. 2. No cumple con las instrucciones de Atención al cliente. 3. No se rige solo a cumplir con su trabajo y siempre está interviniendo en el trabajo de Atención al Cliente, por lo que se retrasa en su trabajo. 4. Existen dos vehículos (1 camión y la camioneta), de los cuales solo se utiliza el camión y muchas veces para otras diligencias, ya que la camioneta se queda parqueada en la empresa sin utilización. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza un programa de rutas para la entrega y el retiro de pedidos. 2. Se hace un seguimiento al vehículo, a través del kilometraje recorrido, destino y tiempo. 3. Se establece un manual de funciones de cada puesto. 4. El camión se utiliza estrictamente para la entrega y retiro de tela, y solo en casos muy urgentes, se lo puede utilizar para retirar otros insumos o productos. 5. Para lo cual, en caso de productos químicos, se deberá realizar una planificación sobre las compras, de manera que se aproveche las rutas, al Valle de los Chillos, de proveedores. 6. En caso de los repuestos mecánicos y otros, también se deberá realizar una planificación de manera que se seleccionen proveedores 			

que lleguen a la empresa, o que se utilice la camioneta para el retiro de estos.

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
24.00	\$ 14.65	45.83%	45.24%	Diarias	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
13.00	\$ 7.91	76.92%	76.18%	Diarias	2
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
11.00	\$ 6.74	31.09%	30.94%	Diarias	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
11*260*2		5,720.00	6.74*260*2		\$ 3,506.72

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Solución de reclamos y quejas		
RESPONSABLE	Atención al Cliente	CÓDIGO	M4LS.02
ENTRADA	Queja de los clientes		
SALIDA	Quejas solucionadas		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destina mucho tiempo a las llamadas de clientes, debido a suele salirse del tema de conversación. 2. No se puede dar una solución rápida, debido a que espera consultar con la Jefe de Producción y enterarse del problema. 3. Muchas de las quejas de los clientes son por inconformidad en sus pedidos, debido a que no hay parámetros para el control de calidad, y otros por la demora en la entrega. 4. Las devoluciones siempre deben ser verificadas por el Jefe de Producción, y cuando se producen fuera de su horario de trabajo, se deben postergar hasta el siguiente día. 5. Las devoluciones no son notificadas con prontitud. 6. No se da prioridad a las devoluciones. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deberá comunicarse con el cliente y llenar estrictamente los datos en el formulario de especificaciones. 2. Se debe estar al tanto de los problemas para encontrar y pronta explicación y solución, para lo cual, cuando surja un problema en la planta, la Jefe de Producción deberá informar a Atención al Cliente. 3. Se establecen parámetros de control de calidad para el despacho de pedidos, los cuales están establecidos en las políticas internas, como ejemplo: Se debe verificar el estado de un pedido durante todo el proceso productivo. 			

4. Cuando la solución de una devolución no es complicada, el Jefe de cada Turno deberá darle solución inmediata, solo cuando una devolución sea de estricto uso del laboratorio, se procederá a esperar a la Jefe de producción.
5. Se deberá comunicar al cliente, que antes de realizar una devolución, lo deberá informara Atención al Cliente para preparar la programación de trabajo.
6. Toda devolución deberá tener prioridad antes la producción, para lo cual se deberá aprovechar los colchones de tiempo establecidos en la programación de trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
91.00	\$ 57.12	30.77%	29.99%	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
46.00	\$ 28.78	76.09%	75.16%	Semanal	3
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
45.00	\$ 28.34	45.32%	45.17%	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
45*52*3		7,020.00	28.34*52*3		\$ 4,421.11

HOJA DE MEJORAMIENTO			
PROCESO	Pagos		
RESPONSABLE	Contador	CÓDIGO	M4LS.02
ENTRADA	Vencimiento de facturas y obligaciones		
SALIDA	Aprobación de la Transferencia Bancaria		
<p>PROBLEMAS DETECTADOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se entregan las facturas de acuerdo a su orden de llegada, puesto que son archivadas hasta el fin de cada mes. 2. Los ingresos de los productos, se realizan sin su factura. 3. El flujo de pagos debe ser revisado por el Gerente, antes de proceder a realizar la transferencia, caso contrario no prosigue y no se realiza de acuerdo al vencimiento de las facturas. 4. Hay demoras en los pagos a proveedores y empleados. 			
<p>SOLUCIONES PROPUESTAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toda factura deberá entregarse al contador en el momento de su llegada, para que verifique los plazos de vencimiento 2. Todo ingreso de productos deberá ir acompañado de su respectiva factura, para lo cual se deberá exigir al proveedor, que la envíe ya sea por fax o mail y poder verificar el plazo de crédito. 3. El flujo de pagos se realiza en base al tiempo de crédito de cada proveedor, y se lo debe enviar vía mail al Gerente para su conocimiento. 4. Se debe cumplir el vencimiento de los plazos de crédito y las obligaciones para mantener motivado y comprometido al personal y proveedores. 			

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
36.00	\$ 22.05	33.33%	33.52%	Semanal	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
28.00	\$ 17.25	82.14%	82.14%	Semanal	2
SITUACIÓN DIFERENCIADA					
TIEMPO	COSTO	EFC. TIEMPO	EFIC. COSTO	FREC.	VOLUM.
8.00	\$ 4.81	48.81%	48.63%	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
8*52*2		832.00	4.81*52*2		\$ 499.88

MATRIZ COMPARATIVA

Nº	PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL						SITUACIÓN PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO	
		TIEMPO (MIN)	COSTOS (\$)	EFIC. TIEMPO	EFIC. COSTOS	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO (MIN)	COSTOS (\$)	EFIC. TIEMPO	EFIC. COSTOS	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO (MIN)	COSTOS (\$)	EFIC. TIEMPO	EFIC. COSTOS	FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO (MIN)	COSTOS (\$)
1	Planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos	96	58	31.25%	31.13%	Mensual	1	74	45	90.54%	90.57%	Mensual	1	22	13	59.29%	59.44%	Mensual	1	264	\$ 160.63
2	Planificación semanal de Actividades	83	50	27,71%	27,50%	Semanal	1	61	37	88,52%	88,59%	Semanal	1	22	13	60,81%	61,10%	Semanal	1	1.144	\$ 697,19
3	Recepción y confirmación de pedidos para el servicio	45	27	17,78%	17,84%	Diaria	8	21	13	85,71%	85,65%	Diaria	8	24	14	67,94%	67,80%	Diaria	8	49.920	\$ 30.000,35
4	Elaboración y aprobación de las órdenes de producción	48	29	47,92%	47,93%	Diaria	10	25	15	80,14%	80,14%	Diaria	10	23	14	32,22%	32,20%	Diaria	10	59.800	\$ 36.025,11
5	Programación de trabajo	17	10	64,71%	64,38%	Diaria	1	13	8	92,31%	92,31%	Diaria	1	4	2	27,60%	27,93%	Diaria	1	1.040	\$ 640,32
6	Aprobación de nuevos colores	64	39	31,25%	31,25%	Semanal	3	28	17	64,29%	64,29%	Semanal	3	36	22	33,04%	33,04%	Semanal	3	5.616	\$ 3.384,66
7	Coordinación de fechas de entrega.	52	32	61,54%	62,30%	Diaria	5	25	16	88,00%	88,09%	Diaria	5	27	16	26,46%	25,79%	Diaria	5	35.100	\$ 21.031,94
8	Coordinación de rutas para el transporte	24	15	45,83%	45,24%	Diarias	2	13	8	76,92%	76,18%	Diarias	2	11	7	31,09%	30,94%	Diarias	2	5.720	\$ 3.506,72
9	Solución de quejas y reclamos	91	57	30,77%	29,99%	Semanal	3	46	29	76,09%	75,16%	Semanal	3	45	28	45,32%	45,17%	Semanal	3	7.020	\$ 4.421,11
10	Pagos	36	22	33,33%	33,52%	Semanal	2	28	17	82,14%	82,14%	Semanal	2	8	5	48,81%	48,63%	Semanal	2	832	\$ 499,88
TOTAL		556	339					334	204					222	135						
PROMEDIO		55,6	33,9	39%	39%			33,4	20,4	82%	82%			22,2	13,5	43%	43%			166.456	\$ 100.367,91

BENEFICIO ESPERADO

Con la propuesta de mejoramiento para los procesos seleccionados se incrementará la eficiencia en tiempos y costos de cada uno.

Los documentos de soporte que se utilizarán, disminuirán los problemas que aqueja actualmente a la empresa, además la determinación clara de los procesos ayuda a establecer el perfil de puesto, la capacitación y necesidades que requiere el personal y el manual de funciones, resolviendo así los problemas de funciones y responsabilidades del personal.

El ahorro total proveniente de la implementación de los procesos asciende a 166.456 minutos y \$ 100.367,91.

En el caso de la planificación mensual de objetivos de producción, mantenimiento, ventas y pagos se logrará realizar y llevar al día el plan de objetivos, para su constancia, verificación y control, para esto se ha diseñado parámetros de medición para verificar su cumplimiento.

En la planificación semanal de Actividades, se logrará llevar un registro escrito de todo lo tratado y acordado en las reuniones, además, de que servirá para hacerlas mas provechosas, ya que en la actualidad todos los acuerdos y puntos se quedan en el aire. Lo que se utilizará para esto es la implementación de un documento "Orden del Día" que especifique los lineamientos a tratar en las reuniones así como el Acta de Reuniones, debidamente autorizadas.

En la recepción y confirmación de pedidos, se reducirán los tiempos utilizados en el este proceso con la presencia del formato de "Toma de Especificación de los Pedidos", agilizando el proceso y garantizando menos errores y confusiones.

En la elaboración y aprobación de las órdenes de Producción se reducirá el tiempo empleado en su elaboración y los cambios constantes, debido a una correcta confirmación de pedidos con el Formato de “Toma de Especificaciones”, reduciendo la necesidad de autorizaciones, así como, con la implementación de planes de mantenimiento de los equipos de computación de la empresa.

Se logrará cumplir la programación del trabajo, sin tantos desfases, con la confirmación previa de las necesidades de los clientes y con la correcta planificación de la utilización de las maquinas.

Se logrará incrementar la eficiencia tanto en tiempo y costos en el doble con respecto a la situación actual, con la planificación del trabajo, y prioridades de los clientes.

En la coordinación de fechas de entrega se logrará reducir los retrasos de la entrega de pedidos, con la aplicación de sistemas de comunicación vía mail.

Se incrementará la eficiencia en la planificación de las rutas para la entrega y retiro de pedidos, con la elaboración del plan de rutas para el chofer, y su correcto seguimiento, para garantizar su cumplimiento.

Para aumentar la eficiencia en la Recepción de quejas, se deberá aplicar sistemas de comunicación vía mail, por cada imprevisto que se presente en la planta de producción, ya que de esta manera la persona encargada de darle solución a las quejas estará al tanto de los problemas presentados y perderá tiempo, en averiguar que es lo que sucedió. Además se implementación políticas para el trato de las devoluciones, dándoles prioridad.

Se proporcionará independencia al Contador para que pueda realizar su trabajo de la mejor manera.

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA ACABADO DE FANTASÍA PINTO AFAPIN CÍA. LTDA.

El desarrollo del presente capítulo, se basará en la investigación y análisis de los capítulos anteriores, con el objeto de diseñar una propuesta de organización por procesos, para AFAPIN CÍA. LTDA., para lo cual se utilizará las siguientes herramientas:

- Cadena de valor en base al Proceso Administrativo
- Factores de éxito
- Indicadores de gestión
- Organización por procesos
- Funciones de cada área
- Especificaciones para cada puesto

5.1. Cadena de valor en base al proceso administrativo

En el presente capítulo se estructurará la cadena de valor de la empresa en base al proceso Administrativo, para lo cual se realizará un breve explicación sobre la Cadena de Valor y el proceso administrativo.

Cadena de Valor

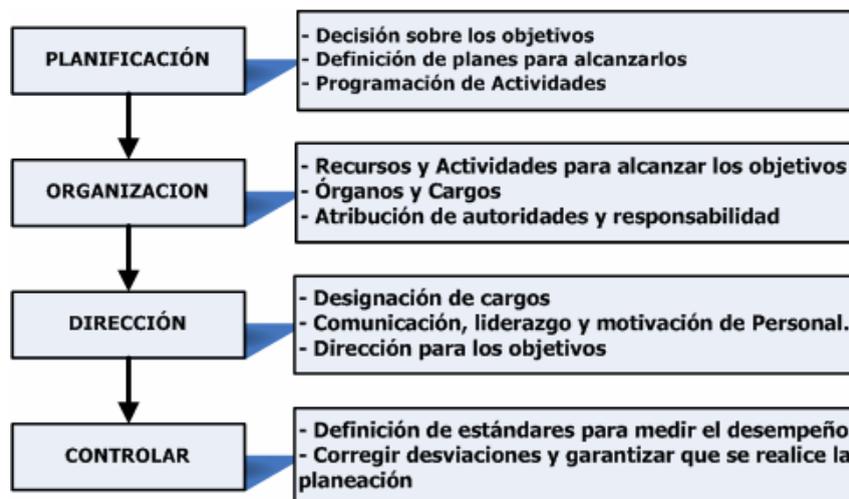
Como se citó en el Capítulo III, *“La cadena de valor es un conjunto de macro-procesos que están estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas”*³⁰.

³⁰ http://andresnaranjo.typepad.com/implementando/2007/03/la_cadena_de_va.html

Proceso Administrativo

El proceso Administrativo es un proceso cíclico que esta compuesto por las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y ejecución, y Control y evaluación.

- *Planificación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse;*
- *La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y conocer las relaciones necesarias;*
- *La Dirección y Ejecución; por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo; y*
- *El Control y evaluación. de las actividades que conformen con los planes³¹.*



FUENTE: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

La cadena de valor en base al proceso administrativo es un instrumento que muestra en forma detallada cuales son los procesos que se desarrollan y generan valor, logrando un resultado con mayor eficacia y eficiencia ya permiten realizar el seguimiento y corrección de las actividades realizadas en la empresa.

³¹ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/administracion/index.htm>

CUADRO Nº 7
CADENA DE VALOR DE AFAPIN CÍA. LTDA. EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO

NORMAS: Ley de compañías; Código de trabajo; Código de régimen tributario interno

PERMISOS: Patente; Permiso de funcionamiento; Permiso de Bomberos

ORGANISMOS: CONSEP, IESS, Ministerio de Trabajo e Ilustre Municipio del Cantón Rumifahui.



ELABORADO: LA AUTORA

5.2. Factores de éxito

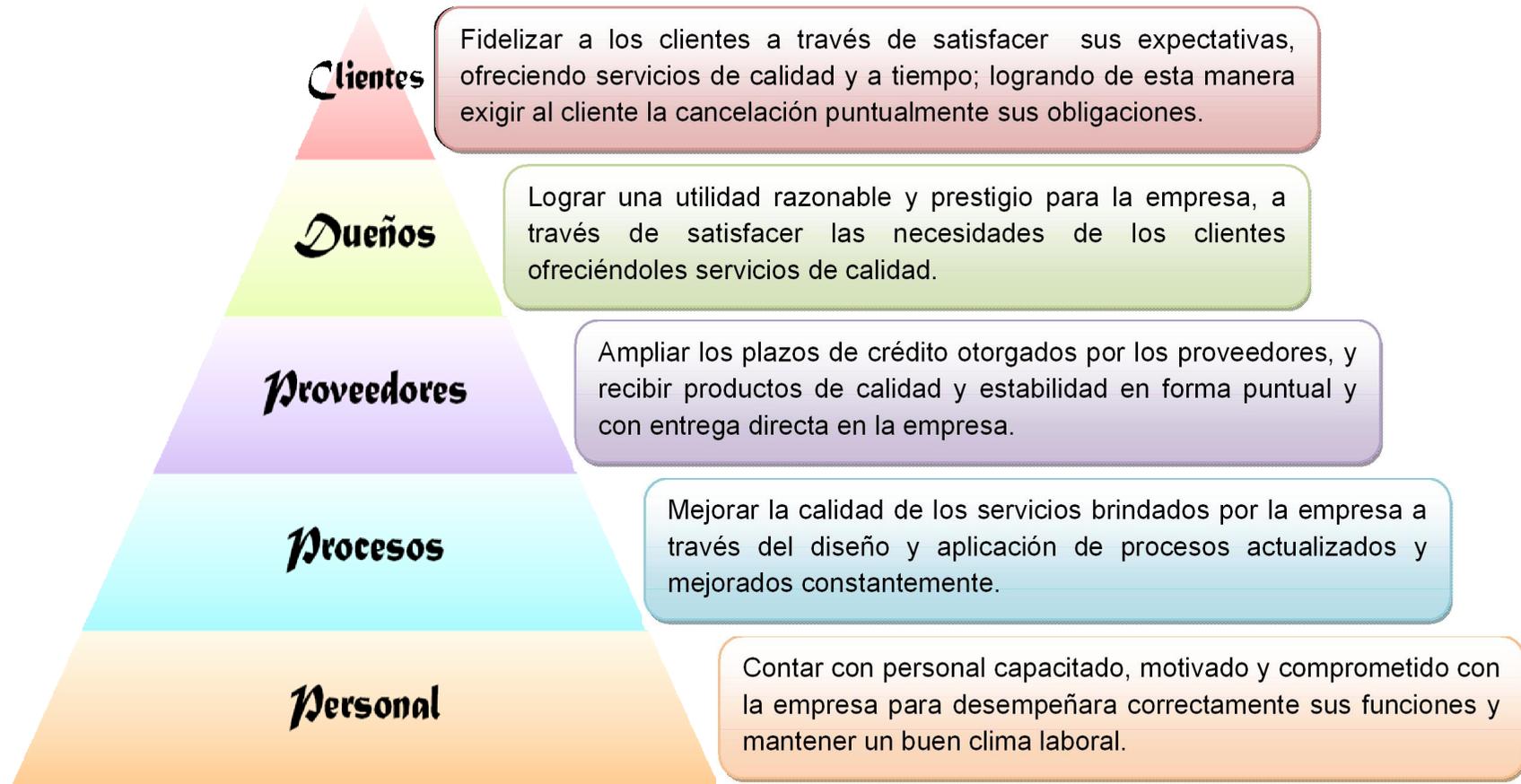
Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la empresa, para lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho factor de éxito³².

El factor de éxito son los elementos que una vez logrados permitirán alcanzar los objetivos de la empresa y obtener los beneficios deseados. Para el presente estudio se tomará como factores de referencia a alcanzar los siguientes:



³² <http://dmi.uib.es/~bbuades/riesgos/sld037.htm>

FACTORES DE ÉXITO DE AFAPIN CÍA. LTDA.

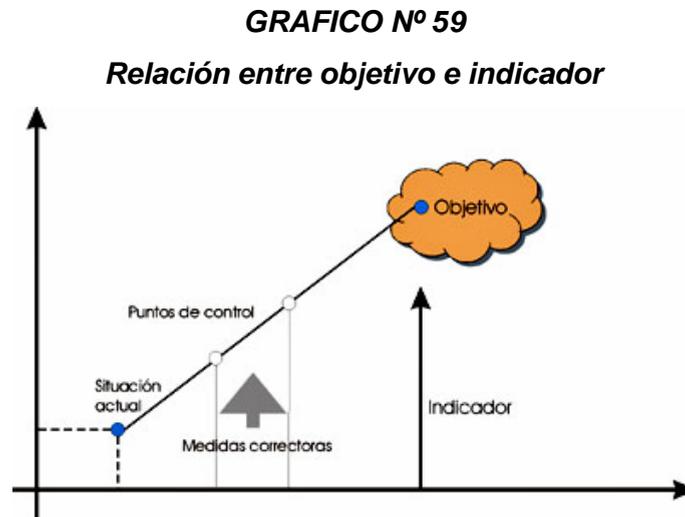


ELABORADO: LA AUTORA

5.3. Indicadores de Gestión

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Relación entre objetivo e indicador



FUENTE: http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Tipos de Indicadores

Indicadores de cumplimiento: están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices establecidas.

Indicadores de eficiencia: están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto.

Indicadores de eficacia: están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Los indicadores sirven:

- Para poder interpretar lo que esta ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Que debemos medir?
- ¿Donde es conveniente medir?
- ¿Cuando hay que medir? ¿En que momento o con que frecuencia?
- ¿Quien debe medir?
- ¿Como se debe medir?
- ¿Como se van ha difundir los resultados?
- ¿Quien y con que frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Características de los indicadores:

1. *Simbolizan actividades importantes o críticas; (reclamaciones, productividad mensual, facturación mensual, absentismo, aparición en los mas media)*
2. *Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación;*
3. *Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias;*
4. *Proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas;*
5. *Son fáciles de establecer, mantener y utilizar;*
6. *Deben ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.*³³

El indicador es un parámetro que permite verificar el cumplimiento de los objetivos para poder tomar las decisiones más adecuadas en caso de necesitarse.

³³ http://www.valoryempresa.com/archives/lecciones/leccion5/gestion_indicadores1.htm

INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	APLICACIÓN FORMULA		REFER %	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
				FORMULA	%		+	-		
1	Planificación de Objetivos de Ventas, producción, mantenimiento y Pagos	Mide el grado de ejecución de los objetivos planteados	Objetivos Alcanzados / Objetivos Planificados	6 / 8	75.00	100		25.00	Entrevista Gerente	Eficacia
2	Planificación de Actividades	Mide el grado de ejecución de las actividades planificadas	Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	9 / 12	75.00	100		25.00	Plan semanal de actividades	Eficacia
3	Capacitación al personal	Mide el grado de eficiencia en la capacitación al personal	# Personas Capacitadas / Total personal a Capacitar	10 / 21	47.62	100		52.38	Entrevista Jefe Producción	Eficacia
4	Recepción de quejas	Mide el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al tiempo de respuesta (mensual)	Clientes satisfechos / Clientes Atendidos	5 / 13	38.46	100		61.54	Encuesta a Clientes	Eficacia
5	Selección de proveedores	Mide el numero de proveedores seleccionados	Proveedores seleccionados / Proveedores Investigados	3 / 5	60.00	100		40.00	Entrevista Jefe Producción	Eficacia
6	Calidad del Tinturado	Mide el grado de calidad del servicio de tintura	Total producción sin defectos / Total producción	51815 / 53360	97.10	100		2.90	Informes de Producción	Eficacia
7	Crecimiento de la facturación	Mide la variación de los valores facturados	Total Facturado mes anterior / Total Facturado mes actual	75435.67 / 66356.71	113.68	100	13.68		Informes de Facturación	Eficacia
8	Entrega de pedidos	Mide el nivel de cumplimiento de entrega de los pedidos	Total pedidos NO entregados a tiempo / Total pedidos	3 / 25	12.00	0		-12.00	Informes de Atención Cliente	Eficacia
9	Recaudación de lo facturado	Mide la eficiencia en la recaudación de facturas	Total recaudado / Total Facturado	46457.3 / 66356.71	70.01	100		29.99	Informes de Facturación	Eficacia
10	Emisión de facturas con errores	Mide la eficiencia en la facturación	Facturas emitidas con errores / Total facturas emitidas	2 / 38	5.26	0		-5.26	Informes de Facturación	Eficacia
11	Participación de clientes	Mide el nivel de participación de los clientes en la producción	# Kilos producido por cliente / Total Producido	1651 / 53360	3.09	-			Informes de Producción	Eficacia

INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACIÓN	FORMULA	APLICACIÓN FORMULA		REFER %	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
				FORMULA	%		+	-		
12	Devolución de pedidos	Mide el nivel de devoluciones de los pedidos	# Pedidos devueltos / Total pedidos despachados al mes	5 / 73	6.85	0		-6.85	Informes de Atención Cliente	Eficacia
13	Coordinación de rutas para el transporte	Mide el cumplimiento de las rutas establecidas	# pedidos programados y no entregados / Total pedidos programados	11 / 207	5.31	0		-5.31	Informes de Atención Cliente	Eficacia
14	Elaboración y aprobación de las ordenes de producción	Mide la eficiencia en la entrega de las ordenes de producción	# de ordenes de trabajo a Tiempo / Total ordenes de trabajo al mes	201 / 207	97.10	100		2.90	Informes de Producción	Eficacia
15	Despacho	Tiempo promedio utilizado para despachar los pedidos	Tiempo promedio utilizado para despachar / Tiempo planificado para el despacho	50min / 30min	166.67	100		-66.67	Entrevista Jefe Producción	Eficacia
16	Facturación	Mide el porcentaje de eficiencia de las ventas a crédito en relación a las ventas totales.	Ventas a Crédito / Total ventas al mes	19899.41 / 66356.71	29.99	20		-9.99	Informes de Facturación	Eficacia
17	Utilización del Personal	Mide la eficiencia en la asignación del personal frente a la utilización del recurso humano.	# Personal Utilizado / Total personal asignado	12 / 12	100.00	100		0.00	Entrevista Jefe Producción	Eficacia
18	Satisfacción del Personal	Mide la satisfacción del personal con el clima laboral	# Empleados Satisfechos / Total empleados encuestados	2 / 30	93.33	100		6.67	Encuesta a Empleados	Eficacia
19	Conocimiento de funciones	Mide la eficiencia en la asignación de las funciones de cada empleado	# Empleado conoce sus funciones / Total empleados encuestados	20 / 30	66.67	100		33.33	Encuesta a Empleados	Eficacia
20	Satisfacción con el espacio físico	Mide la satisfacción del personal con respecto a la distribución del espacio físico	# Empleados satisfechos con el espacio físico / Total empleados encuestados	10 / 30	33.33	100		66.67	Encuesta a Empleados	Eficacia

5.4. Organización por proceso

“La organización por procesos, es un prototipo o modelo de estructura administrativa valido para cualquier clase de empresa o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistémico de las organizaciones”

GRAFICO N° 60
ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



FUENTE: <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacin-por-procesos-presentation>

Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado.

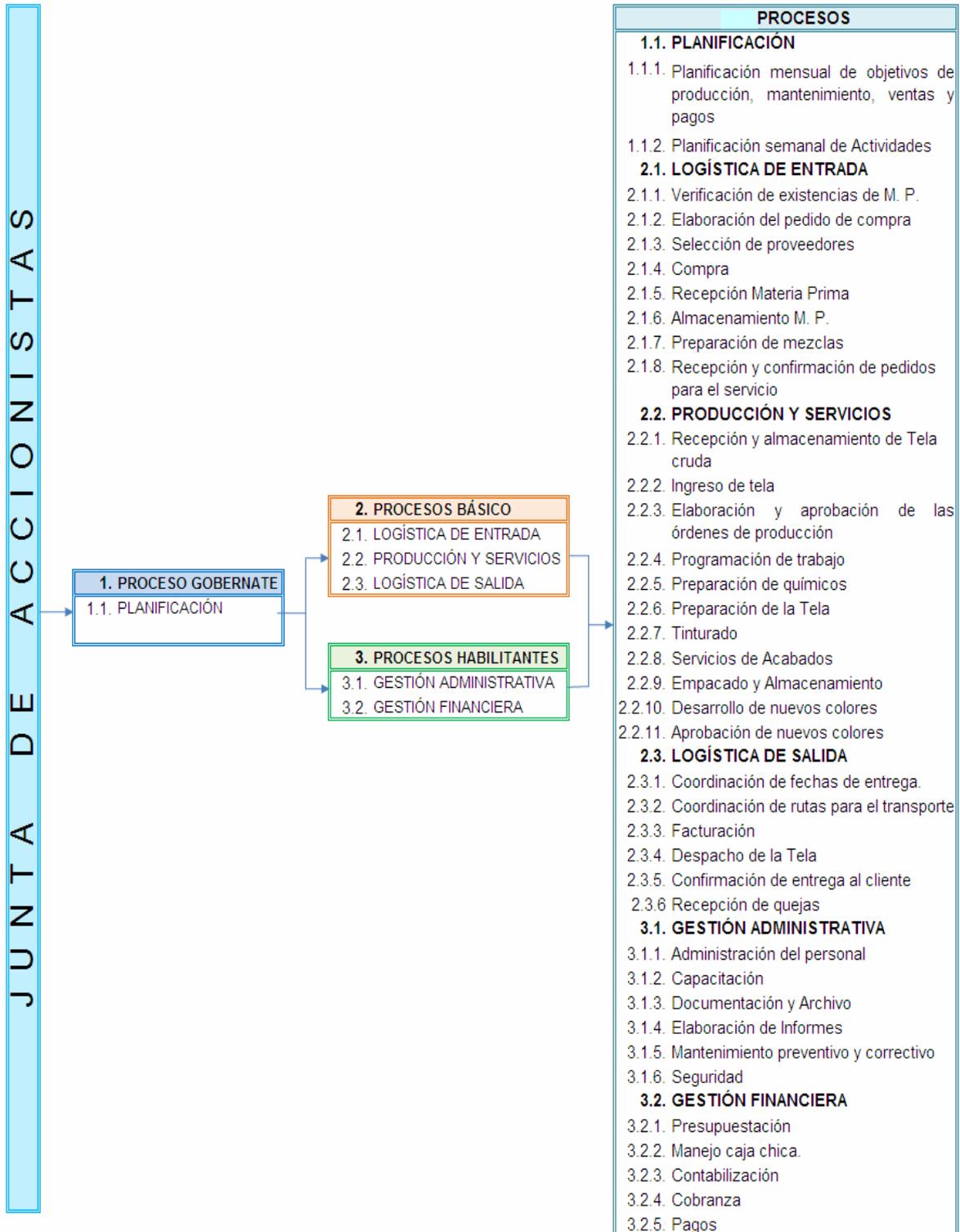
Estructura de la empresa por procesos

- *El flujo de trabajo es horizontal*
- *Los puestos de trabajo son multifuncionales*
- *Se genera una integración del conocimiento en grupos autónomos*
- *Esta orientada hacia el cliente*
- *Se utilizan procesos de ciclo corto y alto valor agregado* ³⁴

La organización por procesos consiste en estructurar a una empresa de tal manera que todas las actividades que se desarrollan dentro de la misma, se encuentren relacionadas entre si y orientadas a un mismo objetivo. Cabe recalcar que este método permite identificar los problemas que se presentan en los procesos y poder mejorarlos continuamente.

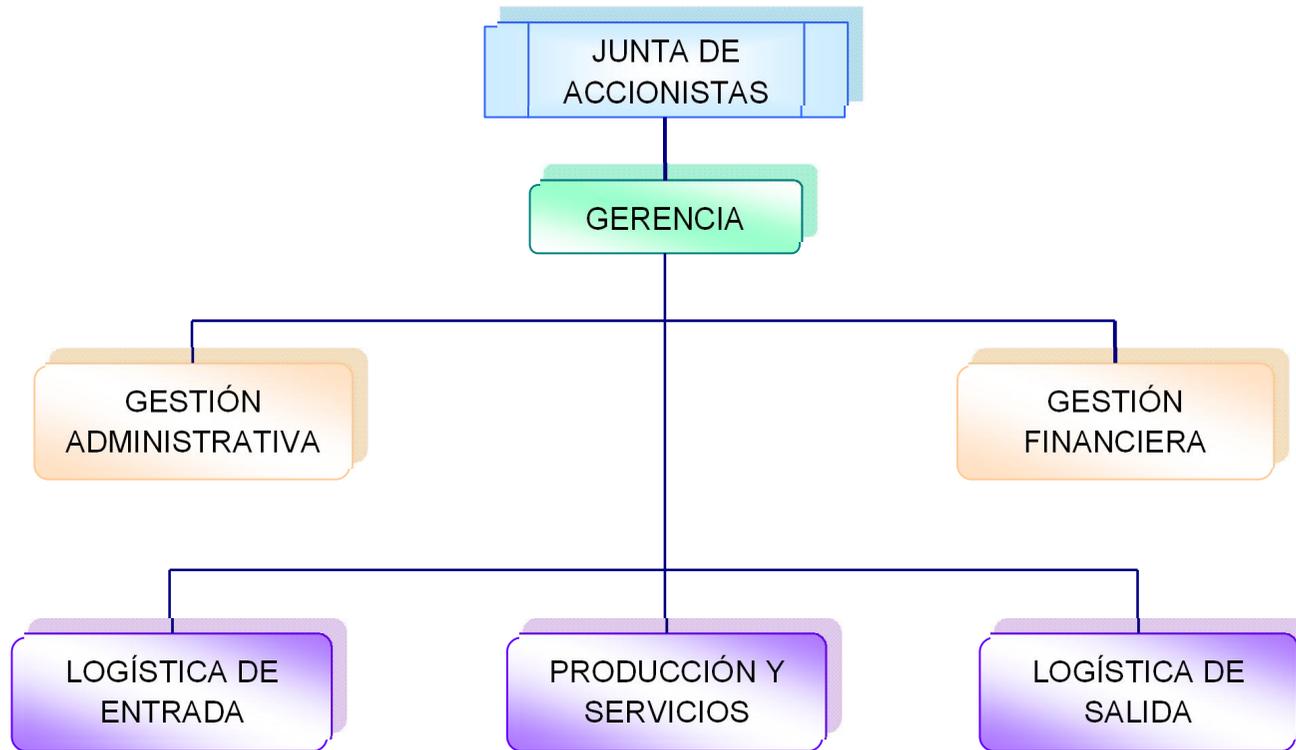
³⁴ <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/la-organizacin-por-procesos-presentation>

GRAFICO Nº 61 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



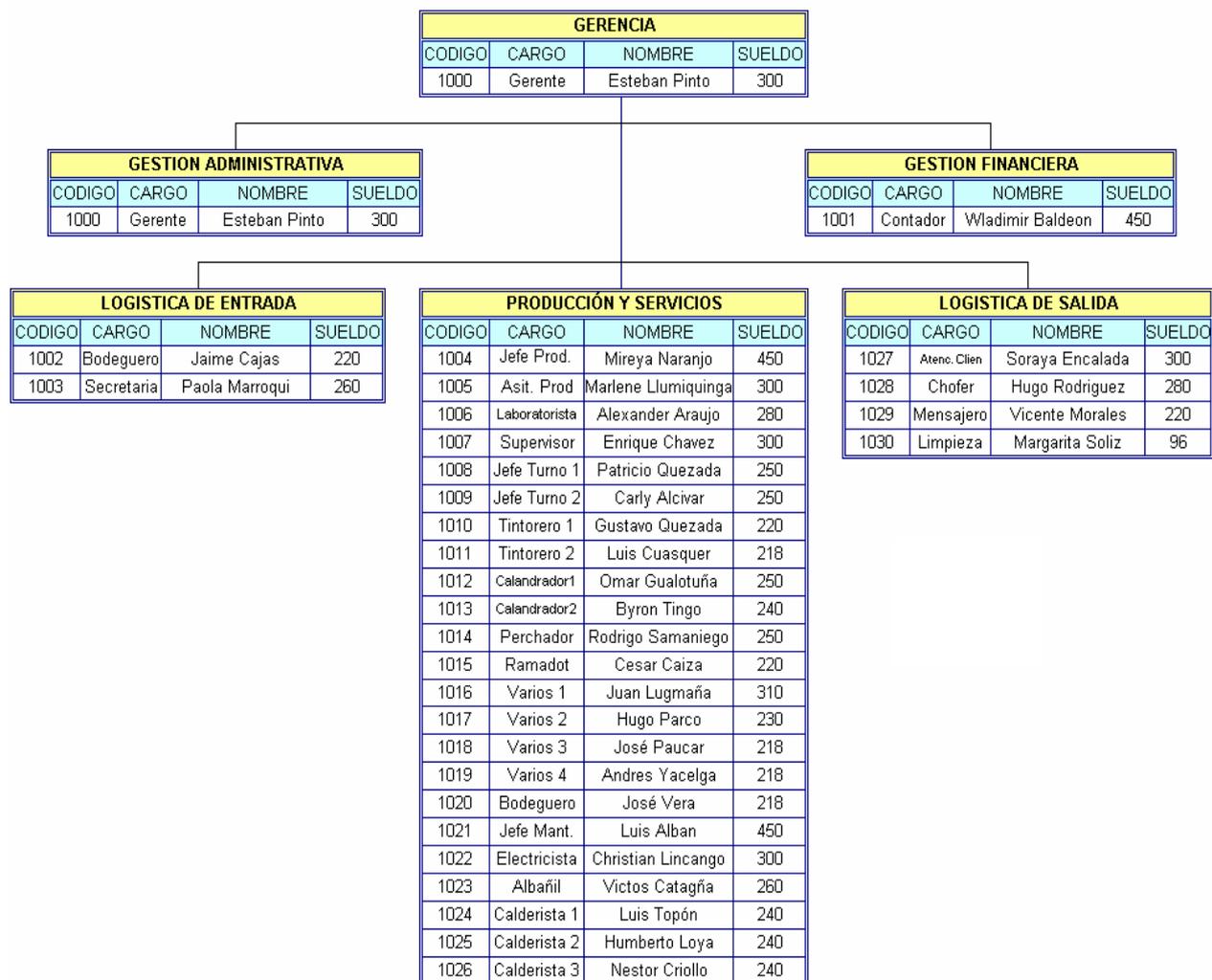
ELABORADO: LA AUTORA

**GRAFICO Nº 62
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRAFICO N° 63 ORGANIGRAMA PERSONAL



ELABORACIÓN: LA AUTORA

5.5. Funciones de cada área

Proceso gobernante

El responsable de este proceso es la Gerencia y sus funciones son:

- Elaborar el plan estratégico
- Elaborar el plan semanal de Actividades
- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Planificar el mantenimiento de equipos, vehículos, maquinarias y bienes inmuebles.
- Planificar, analizar, revisar y controlar la presupuestación semanal de fondos
- Administrar el Recurso Humano
- Organizar la empresa
- Asignar las funciones a cada área
- Diseñar la distribución de espacio físico en la empresa y bodega.
- Diseñar y aplicar indicadores de gestión
- Elaborar manuales de seguridad, de trabajo, etc.
- Establecer las políticas y reglamentos con los que se va a regir la empresa.
- Determinar sistemas de evaluación y control
- Analizar los costos y gastos de la empresa
- Elaborar informes de evaluación y resultados de la Gestión de la empresa

Proceso básicos

Dentro de los procesos básicos se encuentran:

- a. Logística de entrada
- b. Producción y Servicios
- c. Logística de Salida

a. Logística de entrada

La logística de entrada involucra todas las actividades que se llevan a cabo para abastecer a la empresa, de los recursos necesarios para su funcionamiento.

Dentro de este macro proceso se encuentra la logística de entrada en Planta, logística de entrada de suministros y materiales en Producción y logística de entrada en mantenimiento.

Logística de Entrada en Planta

Responsable: Jefatura de Producción

- Realizar la planificación de bodega
- Planificar las compras
- Archivar los ingresos de compras
- Organizar el espacio de la bodega
- Elaborar normas de manejo de los productos químicos
- Seleccionar y registrar a los proveedores
- Elaborar órdenes de compras con los proveedores
- Codificar los productos nuevos
- Controlar el inventario de cada bodega
- Controlar el ingreso y salida de productos
- Controlar la preparación de las mezclas
- Controlar el ingreso de los nuevos pedidos
- Revisar y controlar el Stock de bodega
- Revisar las muestras de la mercadería y materia prima
- Controlar la calidad de los productos
- Evaluar el cumplimiento de la planificación de compras

Logística de Entrada, de suministros y materiales, en Producción

Responsable: Secretariado

- Planificar compras
- Organizar el espacio del Almacén
- Archivar las facturas de compra
- Seleccionar y registrar a los proveedores
- Elaborar órdenes de compras
- Codificar los materiales
- Distribuir los materiales
- Controlar el ingreso y salida de materiales
- Revisar y controlar el Stock de materiales
- Controlar la calidad de los materiales

Logística de Entrada en Mantenimiento

Responsable: Jefatura de Mantenimiento

- Realizar el plan de compras
- Organizar el espacio físico de departamento
- Archivar las ordenes de compra
- Seleccionar y registrar a los proveedores
- Elaborar los manuales de uso de las herramientas y repuestos
- Elaborar órdenes de compras a los proveedores
- Revisión del estado de las herramientas
- Inventariar los repuestos
- Controlar la calidad de los productos

b. Producción y Servicios

Las funciones del macroproceso de producción y servicios giran en torno a los procesos de tintura y prestación de servicios de Acabados textiles, para los diferentes cliente.

Responsable: Jefatura de producción

- Planificar la producción
- Organizar los horarios del personal de planta
- Organizar el uso del espacio físico de la planta
- Realizar el proceso productivo
- Verificar el estado de la maquinaria
- Controlar la utilización de los productos químicos
- Controlar la calidad del producto terminado
- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad

c. Logística de Salida

Se encarga de los procesos que se relacionan con el despacho, cobro, y facturación de los pedidos, así como de la atención de reclamos de los clientes y la recepción de los nuevos pedidos.

Responsable: Atención al Cliente

- Elaborar el presupuesto semanal de venta
- Determinar políticas de créditos y cobranza
- Fijar precio para los diferentes pedidos
- Establecer descuentos
- Atender y solucionar los reclamos
- Realizar la facturación de pedidos
- Establecer las rutas para el camión

- Establecer fechas de entrega de pedidos
- Realizar catálogos de colores para los servicios
- Actualizar lista de precios y cartera de clientes
- Cobrar las facturas a los clientes
- Verificar el estado de los pedidos durante todo el proceso productivo hasta su despacho.
- Controlar los valores recaudados y facturados
- Controlar y Evaluar la rotación de cuentas por cobrar
- Registrar y controlar el despacho de los pedidos
- Evaluar la satisfacción de los clientes
- Elaboración de informes de ventas semanales y mensuales

Proceso habilitantes

a. Gestión Administrativa

Se encarga de la supervisión de las actividades que realizan las personas así como otras de apoyo, como se mencionan más adelante.

Responsable: Gerencia

- Planificar el proceso de capacitación del personal
- Determinar políticas de negociación
- Elaborar de manual de procesos
- Realizar el manejo de seguridad
- Analizar la planificación semanal de Actividades
- Analizar el cumplimiento de objetivos y metas
- Evaluar el desempeño del personal

b. Gestión Financiera

Se encarga del uso y obtención de los recursos financiero de la empresa, así como de su respectivo registro

Responsable: Contabilidad

- Plantear los objetivos, estrategias y políticas financieras
- Realizar la presupuestación semanal de fondos
- Gestión Contable
- Gestión de pago de obligaciones
- Organizar el área financiera contable
- Diseñar y aplicar procesos financieros contables
- Asignar recursos por áreas
- Realizar cancelación de factura anterior por compra y negociación de nueva compra
- Realizar la reposición de caja chica
- Manejo de Efectivo y Cuentas Bancarias
- Elaborar los balances, estados financieros y flujo de caja proyectados.
- Establecer y evaluar indicadores financieros

5.6. Manual de responsabilidades y competencias por áreas y por cargo

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Gerente General
SUPERVISA A:	Jefes de Áreas
RESPONDE A:	Junta de Accionistas
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Tomar decisiones, distribuir recursos y dirigir las actividades de otros para alcanzar los objetivos propuestos.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Realizar la planificación estratégica • Realizar el Plan semanal de Actividades • Planificar el mantenimiento de equipos, vehículos, maquinarias y bienes inmuebles. • Planificar, analizar, revisar y controlar la presupuestación semanal de fondos • Organizar la empresa • Establecer las políticas y reglamentos con los que se va a regir la empresa. • Administrar del Recurso Humano • Diseñar y aplicar indicadores de gestión • Asignar las funciones a cada área • Determinar sistemas de evaluación y control • Diseñar la distribución de espacio físico en la empresa y bodega. • Elaborar manuales de seguridad, de trabajo, etc. • Analizar los costos y gastos de la empresa • Elaborar informes de evaluación y resultados de la Gestión de la empresa 	

REQUISITOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Cuarto
- Título requerido: MBA
- Área de conocimiento: Administración de procesos y Direccionamiento estratégico

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 5 años en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Planificación, Organización y Gestión de procesos

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión
- Habilidad analítica
- Destreza matemática
- Constancia y orden
- Responsabilidad.
- Comunicador

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Jefe de Producción
SUPERVISA A:	Jefes de Turno, Supervisor, Asistente Producción, Laboratorista y Personal de Planta
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Velar por el buen cumplimiento de los proceso de Tintura y Acabado Textiles.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar el trabajo del Laboratorio • Realizar el plan de producción • Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza para la producción, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior inmediato • Revisar el Stock de materia prima • Realizar la Orden de Compra de Materia Prima • Supervisar la realización de Ordenes de Producción • Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad • Controlar la calidad de materia prima • Controlar la calidad del producto terminado 	
REQUISITOS	
<p>FORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Ingeniero Textil • Área de conocimiento: Química Textil 	
<p>EXPERIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 años en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Tinturas de fibras textiles y Acabados Finales a la tela 	

HABILIDADES ESPECIALES:

- Planificador
- Trabajo bajo presión
- Constancia y orden
- Responsable
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Manejo de Hoja Electrónica de Calculo

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Jefe de Mantenimiento
SUPERVISA A:	Electricista, calderistas y Albañil
RESPONDE A:	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Dar soporte técnico a los problemas mecánicos y de infraestructura, además de brindar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria de la empresa.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los planes de mantenimiento • Programar y ejecutar los diferentes tipos de mantenimiento alcanzando confiabilidad, eficiencia en la instalación y montaje en la planta • Realizar las ordenes de compra de repuestos • Detectar, diagnosticar y reparar fallas en máquinas en base a la interpretación de manuales de operación. • Conservar, construir y reparar equipos como: bombas, compresores, calderas, redes de agua, vapor, gases entre otros, manteniéndoles en condiciones óptimas de operación y funcionamiento. • Aplicar fundamentos teórico - práctico de diseño para adaptar, modificar o innovar máquinas, equipos, dispositivos y accesorios mecánicos, realizando pruebas de inspección y evaluación. • Intervenir directamente en la realización de proyectos de ubicación de maquinaria en planta, optimizando los recursos económicos, físicos y humanos. • Ejecutar planes de uso y mantenimiento de Instrumentos, herramientas y maquinaria. • Interpretar manuales de funcionamiento de máquinas y equipos eléctricos y mecánicos. • Evaluar el desempeño de su personal a cargo 	

REQUISITOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Superior
- Título requerido: Ingeniero Mecánico Industrial
- Área de conocimiento: Mecánica Industrial

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 2 años en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Mantenimiento de maquinaria importada para la industria textil

HABILIDADES ESPECIALES:

- Planificador
- Trabajo bajo presión
- Responsable
- Ética.
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Supervisor
SUPERVISA A:	Jefes de Turno y personal de Planta
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Brindar apoyo en el control de las actividades productivas de la empresa
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir a cualquier obrero en caso de necesitarse • Vigilar que se cumplan las normas de calidad • Reportar cualquier novedad encontrada en la planta 	
REQUISITOS	
<p>FORMACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Tecnólogo en Mantenimiento Industrial o Tecnólogo Químico • Área de conocimiento: Tinturas y Acabado textiles en maquinas industriales 	
<p>EXPERIENCIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Tinturas y Acabados Textiles, Manejo de Personal 	
<p>HABILIDADES ESPECIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión • Ágil y dinámico. • Responsable • Trabajo en equipo 	

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Atención al Cliente
SUPERVISA A:	-----
RESPONDE A:	Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Facturar, cobrar y brindar servicio de apoyo a los clientes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las cuentas por cobrar • Planificar y Organizar las emisión de facturas de ventas • Planificar las rutas de entrega de pedidos • Organizar y archivar todas cuentas por cobrar y recibos de cobros • Registrar los cheques de cliente por concepto de pago de factura anterior • Facturar y Cobrar las facturas de venta a los clientes • Generar recibos de cobro, entrega el original al cliente y la copia archiva • Monitoreo permanente para anticipar las conductas financieras de los clientes y prevenir la morosidad • Recibir la orden de pedido del cliente. • Realizar la emisión de notas de débito/crédito • Actualizar lista de precios y cartera de clientes en el Sistema • Controlar los valores recaudados y facturados • Controlar el cupo limite de compra de los clientes • Controlar y evaluar la cartera de clientes • Preparar el informe de reporte de ingresos por concepto de recaudación 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior 	

- Título requerido: Tecnólogo en Administración o Finanzas
- Área de conocimiento: Contabilidad, Archivo y Servicio a los clientes

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Facturación, retenciones, cobros y atención al Cliente

HABILIDADES ESPECIALES:

- Creatividad
- Dinamismo
- Relaciones Humanas
- Facilidad de Palabra
- Cortesía
- Manejo de equipo de cómputo y de oficina

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Contador
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Llevar la contabilidad de la empresa y realizar los pagos a proveedores, empleados y demás obligaciones.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar su agenda de trabajo • Diseñar e implantar proceso de mejora de calidad. • Administrar los recursos organizacionales. • Realizar estudios de estados financieros y sus análisis. • Registrar el origen y aplicación de los recursos de una transacción. • Prever y detectar errores y desviaciones en los procedimientos y registros contables. • Certificación de planillas para pago de impuestos. • Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas de información financiera. • Diagnosticar, fundamentar, sugerir y tomar decisiones administrativas, contables y financieras. • Opinar cerca de los estados financieros. • Aplicar técnicas contables, fiscales y financieras a los diferentes problemas de estas áreas • Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales. • La elaboración de reportes financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales para la toma de decisiones. 	

REQUISITOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Superior
- Título requerido: Ingeniero en Finanzas o Comercial, con CPA
- Área de conocimiento: Contabilidad de Costos

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 2 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Contabilidad, Impuestos

HABILIDADES ESPECIALES:

- Analizar y sintetizar información.
- Calcular e interpretar cifras.
- Actuar con independencia mental.
- Investigar para solucionar problemas
- Trabajar en equipo de manera disciplinada.
- Planear y organizar su trabajo hacia resultados.
- Tomar decisiones.
- Diseñar sistemas de información contable.
- Iniciativa y emprendimiento
- Ética profesional y personal.

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Asistente de Producción
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Asistir al Jefe de Producción en la programación del trabajo, Elaborar Orden de producción e Informes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar su trabajo • Análisis y seguimiento de los indicadores de producción • Encargado de analizar los pedidos, priorizando ordenes de producción. • Asistir al Jefe de Producción para repartir los trabajos en las diferentes áreas de la planta. • Elaborar las ordenes de producción • Hacer seguimiento al consumo de los productos controlados por el CONSEP y realizar declaraciones de los mismos • Realizar gestiones para la ampliación de cupos de los productos controlados por el CONSEP • Hacer seguimiento de los procesos productivos para facilitar los desfases de un área a otra. • Seguimientos administrativos y logísticos. • Encargado de acelerar el proceso de producción mediante la reducción de tiempos muertos, mejora de eficiencia en cada proceso. • Controlar procesos de acuerdo a procedimientos, • Consolidar la producción de la planta y elaborar reportes diarios de producción y realizar análisis cualitativos y cuantitativos de las actividades del área. • Elaborar los resúmenes para justificar el consumo de productos controlados por el CONSEP 	

REQUISITOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Superior
- Título requerido: Tecnólogo en :
 1. Administración de Empresas
 2. Ingeniería Industrial
 3. Ingeniería Metálica / Metalúrgica
 4. Administración Industrial
- Área de conocimiento: Procesos de Producción y manejo de Recursos Humanos

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Seguimiento de producción, programación de Trabajo, Manejo de Office Word y Excel a nivel intermedio (Reportes)

HABILIDADES ESPECIALES:

- Gran Capacidad Organizativa.
- Analizar y sintetizar información.
- Calcular e interpretar cifras.
- Investigar para solucionar problemas
- Buen comunicador
- Capacidad para trabajar en Equipo.
- Proactivo / Con iniciativa / Dinámico
- Habilidad de Planificación.
- Alto sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa.
- Apoyarse en la informática para realizar sus funciones.
- Actitud de superación permanente.

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Secretaria
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Colaborar con las demás áreas de la empresa para facilitar y agilizar el trabajo, además de preparar y archivar la documentación y la correspondencia.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la confección y gestión de la agenda de trabajo de su superior. • Organizar las actividades a realizar por la empresa • Recibe, lee y distribuye el correo de entrada. • Redacta correspondencia de trámite, o más compleja, en base a las indicaciones recibidas, preparándola para su firma y salida. • Mecnografía/procesa la documentación que se le encomiende. • Buscar informaciones pertinentes en la empresa. • Realizar tareas administrativas elaboradas, aplicando instrucciones recibidas al efecto. • Mantener al día e introduce eventualmente adaptaciones en el sistema de archivo de su departamento. • Preparar los desplazamientos del personal del departamento. • Atender y filtra visitas y llamadas telefónicas • Preparar las condiciones materiales necesarias para la celebración de reuniones, conferencias, etc. • Manejar la tecnología informática moderna para obtener información y conocimiento de valor agregado. • Realizar las gestiones necesarias para proveer de suministros de oficina, medicamentos y materiales para el mantenimiento. • Eventualmente, participar en las reuniones del departamento y redacta los informes y actas correspondientes. 	

REQUISITOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Bachiller Técnico
- Título requerido: Administración de Empresas o Carreras Afines
Secretariado Ejecutivo
- Área de conocimiento: Secretariado

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Conocimiento práctico, como usuaria, de procesador de textos, hojas de cálculo, aplicaciones informáticas y archivo.

HABILIDADES ESPECIALES:

- Orden y pulcritud en el trabajo.
- Facilidad para las relaciones interpersonales.
- Rapidez de comprensión.
- Discreción y cuidada atención en el trato personal y telefónico.
- Positiva disposición para trabajar en equipo.
- Capacidad de iniciativa para redactar escritos y resolver situaciones imprevistas.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Jefe de Turno
SUPERVISA A:	Personal de planta
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Supervisar al personal y velar por el cumplimiento de la producción a demás de ejercer las funciones de Tintorero
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar su agenda de trabajo • Organizar el trabajo del personal • Ejercer las funciones de tintorero • Verificar el estado de la maquinaria antes de laborar. • Verificar las condiciones del vapor, combustible, y agua • Reportar al Jefe de Producción las novedades encontradas • Tomar decisiones sobre los problemas que se puedan presentar durante la Ausencia del Jefe de Producción • Responsabilizarse del consumo de químicos de la Bodega • Vigilar el mantenimiento de las instalaciones • Asegurarse del cumplimiento de la programación. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Bachiller en Administración, Mecánica, Química • Área de conocimiento: General 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Manejo de recurso humano y tintura en maquinas Industriales. 	

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo
- Rapidez de comprensión.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Gran Capacidad Organizativa.
- Buen comunicador
- Proactividad / Iniciativa
- Habilidad de Planificación.
- Alto sentido de responsabilidad y compromiso con la empresa.

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Laboratorista
SUPERVISA A:	—
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Realizar el desarrollo de nuevos colores y pruebas para los cambios de productos químicos y colorantes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar conjuntamente con el Jefe de Producción su agenda de trabajo • Organizar el espacio físico del laboratorio • Realizar el Inventario de los químicos y colorantes. • Llevar un registro de los colores desarrollados, correctamente archivados. • Desarrollar los nuevos colores solicitados por los clientes. • Realizar los cambios de productos químicos y colorantes en el laboratorio. • Solucionar los problemas de planta, que tiene que ver con daños en la tela. • Realizar las pruebas de nuevos procesos para la tintura • Realizar el informe del consumo de químicos para realizar las declaraciones del CONSEP 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Ingeniero Químico • Área de conocimiento: Química 	

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: de 6 meses a 1 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Trabajo con productos químicos y normas de seguridad.

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo
- Rapidez de comprensión.
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Proactividad / Iniciativa
- Habilidad de Planificación.

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Bodeguero de Tela
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Recibir y despachar los pedidos de los clientes
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la tela en la bodega • Recibir y almacenar los pedidos. • Emitir el recibo de tela a los clientes • Realizar la orden de Ingreso los pedidos • Confirma la necesidad de los clientes. • Recibir la empacada después de todo el proceso. • Elaborar la orden de Despacho de la Tela • Elaborar la guía de remisión • Despachar la Tela • Sacar una pequeña muestra del los colores despachados • Notificar la llegada de los pedidos • Entregar la orden de despacho a Atención al cliente para su respectiva Facturación 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundaria • Título requerido: Bachiller • Área de conocimiento: ----- 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: de 6 meses a 1 año en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Técnicas de Almacenamiento 	

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Espíritu de superación.
- Proactividad / Iniciativa
- Resistencia Física

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Bodeguero de Químicos
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Jefe de Producción
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Recibir y preparar los productos químicos para la producción
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la compra de productos químicos • Almacenar y clasificar los productos químicos. • Recibir e ingresar los productos. • Verificar el consumo y disponibilidad de los productos necesarios para el área de tintorería. • Devolver los insumos y materiales que no cumplan con las normas establecidas por la empresa. • Preparar y repartir los productos • Limpiar y ordenar el lugar de trabajo. • Manipular productos tóxicos, que incluyen corrosivos. • Respetar las normas de higiene y seguridad • Llevar un registro de los productos controlados por el CONSEP • Preparar las mezclas de los químicos • Monitorear el estado de los productos almacenados. • Registrar la información relativa a stocks. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundaria • Título requerido: Bachiller • Área de conocimiento: ----- 	

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: de 6 meses a 1 año en cargos similares
- Especificidad de la experiencia: Técnicas de Almacenamiento y trabajo con productos químicos

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo
- Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades.
- Espíritu de superación.
- Proactividad / Iniciativa
- Resistencia Física

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Chofer
SUPERVISA A:	—
RESPONDE A:	Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Manejar vehículos automotores propiedad de la empresa o los que esta designe, para diversas transportaciones, verificando las condiciones mecánicas del vehículo asignado y realizando labores de carga de gasolina, revisión y regulación de niveles.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a las instrucciones de la empresa, ejecutara labores de carga y descarga de paquetes y todo lo inherente al trasladado en los vehículos a su cargo, de materiales o equipo en los trabajos, eventos o comisiones que se le encomienden. • Respetar las rutas designadas por Atención al Cliente • Verificar los niveles de aceite, presión de aire, gasolina, diesel, agua y limpieza de los vehículos propiedad de la empresa o de los que esta designe; hará la nivelación antes señalada en el tiempo y la forma que determine la empresa. 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundaria • Título requerido: Bachiller • Área de conocimiento: Mecánica Automotriz 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 1 año en cargos similares • Especificidad de la experiencia: Chofer 	

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo bajo presión.
- Proactividad / Iniciativa
- Resistencia Física
- Nociones de Mecánica
- Licencia de conducción

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Tintorero
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Supervisor, Jefe de Planta, Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Tinturar tela
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la Tela y Cargar Tela • Verificar Datos de la orden de Trabajo • Cumplir con la programación de Trabajo • Verificar el estado de su maquina a cargo • Dosificar los colorantes y auxiliares • Acatar los parámetros de trato a la tela • Trabajar siempre con la orden de producción • Sacar la tela en las tinas • Vigilar el proceso de tintura • Reportar cualquier novedad al Jefe de Producción 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundaria • Título requerido: Bachiller • Área de conocimiento: ---- 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 6 meses en cargos similares • Especificidad de la experiencia: ---- 	
HABILIDADES ESPECIALES: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. 	

- Proactividad / Iniciativa
- Resistencia Física
- Trabajo en equipo
- Constancia y orden
- Ágil y dinámico.
- Responsable

PERFIL DE PUESTO	
CARGO:	Centrifugador, secador, plegador, Calandrador, Ramador, Perchador
SUPERVISA A:	_____
RESPONDE A:	Supervisor, Jefe de Planta, Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Centrifugar, secar, plegar calandrar, ramar o perchar la tela luego de salir de la tintorería.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la tela • Acatar los parámetros de trato a la tela • Trabajar siempre con la orden de producción • Seguir la programación de trabajo • Controlar las condiciones de sus respectivas maquinas • Verificar el estado de la maquina antes de utilizarla • Verificar el estado de la tela ante de seguir • Reportar cualquier novedad al Jefe de Producción 	
REQUISITOS	
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundaria • Título requerido: Bachiller • Área de conocimiento: ---- 	
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 6 meses en cargos similares • Especificidad de la experiencia: ---- 	
HABILIDADES ESPECIALES: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo bajo presión. • Proactividad / Iniciativa 	

- Resistencia Física
- Trabajo en equipo
- Constancia y orden
- Ágil y dinámico.
- Responsable

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El haber realizado el estudio y análisis de los procesos de AFAPIN CÍA. LTDA., permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1. CONCLUSIONES

- No existe una adecuada asignación de funciones, debido a que la empresa no cuenta con organigrama debidamente aprobado, por lo que varias actividades se concentran en pocas personas, impidiendo que estas se desarrollen plenamente en las tareas asignadas, mientras que otras personas no justifican el sueldo que ganan.
- Al no contar con una estructura organizacional definida las áreas de la empresa no trabajan en forma integrada, generando problemas de comunicación interna y externa, lo que genera ineficiencias en el uso de los recursos de la empresa.
- Aproximadamente mas del 50% del nivel de producción de la empresa depende de una sola cuenta, y al tener problemas, obligadamente la empresa se verá afectada.
- El producto estrella de la empresa, es el servicio de Tintura, éste constituye el proceso más delicado debido a que se trabaja directamente con los productos químicos (algunos de ellos tóxicos y corrosivos) y a altas temperaturas, pudiendo ocasionar lesiones y accidentes al personal, que no cuenta el equipo de seguridad necesario.
- La problemática que se identifica en esta empresa es el mal uso y desperdicios de los recursos (Humano, Financiero, Materia Prima, Servicios Básicos) que elevan los costos de producción; así como también el retraso en las fechas de entrega de los pedidos y reclamos de los clientes.
- Por la falta de una planificación estratégica AFAPINCÍA. LTDA., no ha podido definir la misión, visión, políticas y valores de la empresa, como también no posee objetivos a corto, mediano y largo plazo, sin embargo en el Capitulo III de

direccionamiento estratégico se define éstas definiciones los cuales pueden ser utilizados para identificar la razón de ser de la empresa y como debería actuar en el futuro.

- Existen dos tipos de clientes con los que trabaja la empresa, los confeccionistas y los comerciantes, la mayor cantidad de devoluciones o quejas son de los clientes que se dedican a comerciar la tela, y dentro de este se encuentra la mayor cuenta de AFAPIN CÍA. LTDA.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes, la mayoría opina que el tiempo que deben esperar para ser atendidos con sus pedidos no es oportuno, esto se debe a que la prioridad para el trabajo es el mayor cliente, desplazando a los demás y generando demoras en la entrega de sus pedidos.
- La forma de pago del cliente mayoritario es cada semana, esto se debería considerar como una oportunidad, y de hecho lo es, sin embargo el problema se genera por la mala distribución de los recursos financieros dentro de la empresa, ocasionando demoras en los pagos de las obligaciones contraídas.
- No existe ninguna documentación ni identificación de los procesos que se desarrollan en la empresa, ocasionando grandes dificultades para determinar donde se esta fallando y cuales deberían ser los mecanismos para solucionar los problemas que se presentan.
- Debido a la impuntualidad en los pagos, se ha generado un ambiente de desconfianza entre los proveedores y la empresa, a tal punto que han cancelado o reducido los plazos de crédito.
- La falta de una planificación para las compras y la falta de manejo de un stock mínimo de productos, pone en apuros la programación de trabajo y el cumplimiento de las fechas de entrega, y los proveedores no pueden entregar los químicos de un momento a otro, esto ocasiona o que se aplase la producción o que el chofer desvíe su ruta para pasar retirando los químicos.

- La falta de mecanismos de control interno para garantizar el cumplimiento de las normativas y reglamentos, le ha ocasionado, a la empresa, problemas y sanciones, y a pesar de eso, todavía no se logra cumplir con estas, convirtiéndose en una amenaza constante para la AFAPIN CÍA. LTDA.
- Con lo que respecta a las diferentes capacidades de la empresa, existen muchos procesos que se deben mejorar, ya que si estos no funcionan correctamente, no se puede esperar que se refleje en las ganancias de la empresa.
- El análisis de la hoja de trabajo FODA permitió determinar las estrategias que la empresa puede aplicar para mejorar su posición en el mercado, pero de igual manera se descubrió que la empresa tiene vulnerabilidad en ciertos aspectos, los cuales necesitan solución.
- El direccionamiento estratégico de la empresa pretende crear los lineamientos a los cuales se debe someter la organización para alcanzar sus metas y objetivos, debido a que no contaba con estos, no se podía aplicar indicadores de gestión para verificar su cumplimiento.
- La elaboración del Mapa Estratégico la empresa permite tener una visión de todo el proceso estratégico que se debe seguir, para cumplir sus objetivos propuestos en el direccionamiento estratégico.
- Al desarrollar el Mapa Estratégico y Cadena de valor de AFAPIN CÍA. LTDA., se pudo identificar sus macroprocesos principales: Planificación, Logística de entrada, Producción y Servicios, Logística de salida, Gestión Administrativa y Gestión financiera, los cuales obedecen a los procesos que realizan en cada uno, con el objetivo de encontrar los problemas en los procesos y poder mejorarlos, mas no para buscar responsables.
- El diagrama IDEF-0 permite tener una visualización de los macroprocesos integrados y funcionando conjuntamente.
- Al inventariar los procesos de la empresa se determinaron un total de 38 procesos de los cuales, para el análisis, se seleccionaron a 10, los mismos que tienen mayor

relevancia para la actividad normal de la empresa y mediante el análisis de los procesos seleccionados se logró identificar los tiempos, costos, eficiencias, responsables, y observaciones.

- La elaboración de la hoja de costo de operación de la Mano de Obra permitió determinar los valores por minuto de los trabajadores, los cuales son necesarios para el cálculo de las eficiencias de costos de los diagramas de procesos.
- La hoja de Costos de Operación de Materia prima permite tener una visión de los valores que mayor incidencia tienen en los costos.
- La hoja de Diagramación de Procesos permite identificar los problemas que se presentan en los procesos seleccionados, mediante esta diagramación también se pudo calcular las eficiencia en tiempo y eficiencias en costos a los cuales incurre el proceso, para poder prestar atención a aquellas actividades que no agregan valor y mejorarlas, para volver al proceso, mas eficiente.
- Determinados los distintos problemas que presentan en los procesos analizados, se proponen las mejoras o soluciones, con el fin de volver a dichos procesos más eficientes en cuanto al ahorro de tiempo y dinero, para esto se utilizan herramientas como la flujo diagramación y las hojas de mejoramiento.
- Las principales soluciones que fueron planteadas son el mejoramiento a través de la reducción de tiempos y costos en las actividades que forman parte de los distintos procesos analizados, la fusión, eliminación de demoras y la creación de nuevos procesos.
- Una vez realizado el mejoramiento se procedió a elaborar la propuesta de la Organización por procesos, la que se basó en la realización de la cadena de valor de los procesos gobernantes, básicos y de apoyo, en base al proceso administrativo para alinearse a la Administración por procesos.
- El continuo mejoramiento de procesos, ayuda a optimizar los recursos necesarios y disponibles, para aumentar los niveles de rentabilidad, mejorar la imagen empresarial y a cumplir con los objetivos.

- Luego de aplicar las herramientas de mejoramiento en los procesos seleccionados se obtiene una eficiencia promedio en tiempo de 82% y una eficiencia promedio de costos de 82%, con relación a la situación actual existe un incremento de eficiencia en tiempo del 45% y eficiencia de costo del 45%.
- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos determinaron que MULTISA puede logra un beneficio esperado de 106.456 minutos y \$ 100.367,91 al año, claro está, se obtendrá el ahorro siempre y cuando se aplique el mejoramiento de procesos.
- Posteriormente se determina el organigrama estructural, funcional y posicional para así poder definir el manual de funciones y responsabilidades por cargo, que tanto necesita la empresa.

6.2. RECOMENDACIONES

- Implantar la organización por procesos y el organigrama estructural y funcional propuesto en la presente tesis para organizar el trabajo de la empresa y las funciones de los trabajadores.
- Estructurar la empresa de manera que se aprovechen los canales de comunicación y las áreas trabajen en forma integrada para alcanzar los objetivos propuestos.
- Aplicar nuevas estrategias, para minimizar el impacto del cliente mayoritario de la empresa, de manera que se amplíe la cartera de clientes actuales y no depender de uno solo.
- Implementar un manual de seguridad y manejo de productos químicos, para minimizar el riesgo de accidentes, además de proporcionarles a los empleados los equipos y uniformes necesarios para trabajar.
- Reducir el nivel de desperdicios de recursos y eliminar los retrasos en la entrega de los pedidos y los reclamos de los clientes, a través de la implementación del mejoramiento de procesos propuesto.

- Implementar y aplicar una Planificación Estratégica, para orientar a la empresa a cumplir con las actividades, objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Para que la propuesta se transforme en realidad es necesario que todo el personal de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo se comprometa en apoyar y facilitar la implantación de la propuesta, para lo cual es deber del nivel ejecutivo capacitar y motivar de acuerdo al plan operativo anual, y de ésta manera agilizar y omitir los errores de los procesos, logrando contar con un personal que ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Implementar las estrategias desarrolladas para incrementar la competitividad de empresa.
- Hacer de conocimiento público las propuestas del Diagnóstico Estratégico para crear el compromiso del personal, con la misión y visión de AFAPIN CÍA. LTDA., de esta manera mejorar el desarrollo de los procesos y cumplir los objetivos de la empresa.
- Generar y fortalecer los principios y valores de la empresa como la disciplina, cordialidad, responsabilidad, solidaridad, lealtad, respeto, trabajo en equipo, honestidad y puntualidad para buscar que el ambiente de trabajo sea el adecuado para los colaboradores.
- Difundir, aplicar, controlar y evaluar el plan semanal de actividades, con el objetivo de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa y su direccionamiento estratégico.
- Realizar un eficiente reclutamiento, selección, y contratación del personal para cualquier área de la empresa, con el propósito de encontrar la persona adecuada que pueda canalizar, controlar y mejorar el proceso para el que fue contratado.
- Considerar y aplicar las herramientas como la cadena de valor y diagrama IDEF-0 para identificar los procesos y subprocesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas que generan un valor añadido al cliente.

- Ejecutar la mejora en los procesos críticos de la empresa, para aumentar la eficiencia en tiempo y costo, como también puede eliminar o reducir los problemas actuales de los procesos.
- Destinar mas fondos al mantenimiento de las maquinarias, equipos e infraestructura de la empresa, para mejorar el ambiente laboral existen.
- Utilizar los factores de éxito e indicadores de gestión para medir el desempeño de los procesos, cuyos resultados deberán ser conocidos en forma oportuna y corregida a tiempo, mejorando así las actividades de la empresa.
- Es necesario difundir el manual de funciones por Áreas y Cargos esto ayudará a mejorar el desempeño de los empleados en las actividades encomendadas a éstos. Además para cada contratación o rotación de personal, se debe tomar en cuenta los requisitos mínimos que tiene cada puesto.
- Implementar estrategia de alianzas con proveedores, mejorar el plazo de crédito actual.
- Controlar constantemente que el direccionamiento estratégico se esté cumpliendo de acuerdo a lo planificado, para poder detectar desviaciones en el momento en que se produzcan
- Capacitar y motivar al personal constantemente para de esta manera reducir errores y lograr un personal comprometido con los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México. 2000.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.
- <http://iteso.mx/~gpocovi/apuntes%20metinv/metodos.doc>
- <http://maritzabeleira.blogspot.com/2008/02/las-fibras-textiles.html>
- <http://mx.geocities.com/roxloubet/problema.htm>
- http://portaleso.homelinux.com/portaleso/trabajos/tecnologia/materiales/LAS_FIBRAS_TEXTILES.ppt
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/hilos/cap08.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap03/cap03.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap04/40000.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap05/cap05.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/matprim/cap06/cap06.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/telas/cap09.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap10.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap11.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap13.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap14.htm>
- <http://www.edym.com/CD-tex/2p/tintura/cap15.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/metodos/metodos.shtml>
- http://www.textil.org/index.php?option=com_content&task=view&id=127&Itemid=1

- <http://www.tinturasytelas.com/>
- http://www.uta.cl/masma/patri_edu/textiles.htm
- <http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/ligarcia%20453960/QU%C9%20SON%20LOS%20PROCESOS.doc>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/PerfilContadorPublico>
- <http://www.conesup.net/descargas/dcmanteni.pdf>
- <http://pe.trabajando.com/trabajo-empleo/aviso.cfm?idaviso=384509>
- <http://www.mailxmail.com/curso-alcanzar-exito-como-administrativa/perfil-profesional-secretaria-departamento>
- <http://ca-gabinetegrafologico.com/seleccion/2006/05/29/perfil-profesional-y-grafologico-de-la-buena-secretaria-de-direccion/>
- <http://www.strm.org.mx/docs/ppchofer.htm>

ANEXOS

ENCUESTA A CLIENTES

“Permítanos Mejorar”

OBJETIVO: Conocer la opinión que tienen los clientes sobre la calidad de los servicios y atención que brinda AFAPIN CÍA. LTDA., con el propósito de mejorarlos.

Marque con una “X” la respuesta y trate de ser lo más objetivo posible, recuerde que su opinión ayudará a la empresa a mejorar.

1. La calidad de los servicios de tintorería, y acabados textiles que ofrece AFAPIN CÍA. LTDA., son:

Excelente [] Aceptable [] Mala []

2. El tiempo de respuesta a su pedido es:

Rápido u [] Medianamente [] Demorado []
Oportuno Oportuno

3. El horario de atención por parte de la empresa lo considera:

Apropiado [] Aceptable [] Inapropiado []

4. ¿Cómo considera usted, que es el precio cobrado por los diferentes servicios?

Caro [] Aceptable [] Barato []

5. ¿Cuál es la forma de pago que usted frecuentemente utiliza?

De contado [] Crédito (8 días - 15 días) []
Crédito (pasados 15 días-30 días) [] Crédito (más de 30 días) []

6. ¿Ha realizado alguna devolución o reclamo a la empresa?

Siempre [] Ocasionalmente [] Nunca []

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA A PROVEEDORES

“Permítanos Mejorar”

OBJETIVO: Mejorar la relación existente entre los proveedores y la empresa.

Marque con una “X” la respuesta y trate de ser lo más objetivo posible, recuerde que su opinión ayudará a la empresa a mejorar.

1. Como considera usted que es la calidad de sus productos:

Calidad Excelente [] Calidad Aceptable [] Calidad Mala []

2. ¿Cuál es el tipo de garantía que la empresa ofrece a sus productos?

Garantía Total [] Garantía parcial [] Ninguna garantía []

3. ¿Cuál es el tipo promedio que se demora en entregar los productos?

Rápido [] Aceptable [] Retrasado []
(En 24 horas) (De 1 a 7 días) (Más de 7 días)

4. ¿Cuál es la forma más frecuente que usted utiliza para transportar los productos?

Puerta a Puerta (proveedor) [] Pago de flete por parte de AFAPIN []
AFAPIN retira los productos en las instalaciones de los proveedores []

5. ¿Cuál es la forma de cobro que utiliza con AFAPIN CÍA. LTDA.?

De contado [] Crédito (hasta 30 días) []
Crédito (de 30 días-60 días) [] Crédito (más de 60 días) []

6. ¿Cuál es el volumen de ventas tranzados con AFAPIN CÍA. LTDA.?

Alto [] Medio [] Bajo []

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ENCUESTA AL PERSONAL DE AFAPIN CÍA. LTDA.

“Permítanos Mejorar”

OBJETIVO: Conocer la opinión del todo el personal de AFAPIN CÍA. LTDA., con el fin de mejorar su gestión interna.

Marque con una “X” la respuesta y trate de ser lo mas objetivo posible, recuerde que su opinión ayudará a la empresa a mejorar.

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Planificación

1. **¿Qué principios y valores aplica usted con frecuencia en su trabajo?**

- | | | | |
|----------------------|-----|--------------------|-----|
| a. Honestidad | [] | f. Responsabilidad | [] |
| b. Compromiso | [] | g. Lealtad | [] |
| c. Puntualidad | [] | h. Sinceridad | [] |
| d. Trabajo en equipo | [] | i. Solidaridad | [] |
| e. Cordialidad | [] | j. Respeto | [] |

2. **¿Conoce la misión y la visión que tiene AFAPIN CÍA. LTDA., y la aplica en su trabajo?**

Totalmente [] Parcialmente [] No la conoce []

3. **¿Conoce y aplica en su trabajo los planes, objetivos, políticas y estrategias de la empresa?**

Totalmente [] Parcialmente [] No la conoce []

Organización

4. **¿Conoce cual es la estructura organizacional de la empresa y la aplica en su trabajo?**

Totalmente [] Parcialmente [] No la conoce []

5. **Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿Las conoce y las aplica?**

Totalmente [] Parcialmente [] No la conoce []

6. **El espacio físico en el cual realiza su trabajo los considera:**

Apropiado [] Medianamente [] Insuficiente []
Apropiado

7. **¿Conoce usted, si los procesos de la empresa se encuentran documentados?**

Si [] No []

8. ¿Conoce usted, si la empresa cuenta con manuales de procesos?

Si [] No []

Dirección

9. ¿Cómo considera que es el estilo de liderazgo de parte de los representantes de la empresa (gerente, jefes, supervisores)?

Liberal [] Autocrático [] Democrático []

10. La motivación que usted recibe por parte de la jefatura es:

Alta [] Media [] Baja []

11. La comunicación que mantiene con sus superiores para realizar su trabajo la considera:

Excelente [] Buena [] Mala []

12. ¿Cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo?

Si [] No []

Control y Evaluación

13. El control que necesita en su trabajo es:

Bastante control [] Poco control [] Autocontrol []

14. ¿Conoce el porcentaje de reprocesos, lavados, igualaciones o matizaciones que se realizan al mes?

Si [] No []

15. ¿Después de realizar sus actividades, usted se cerciora que estén realizadas correctamente?

Siempre [] Frecuentemente [] Ocasionalmente [] Nunca []

CAPACIDAD FINANCIERA

16. El presupuesto ¿Conoce usted si la empresa se maneja en base a presupuestos?

Si [] No []

17. La contabilidad que lleva la empresa la considera:

Muy Confiable [] Poco Confiable [] Nada Confiable []

18. El sistema contable que tiene y aplica la empresa le permite tener resultados:

Muy Confiables [] Poco Confiables [] Nada Confiables []

19. Los cobros y pagos que realiza la empresa, los considera:

Muy Seguros [] Poco seguros [] Nada seguros []
Y confiables y confiables ni confiables

20. La cartera que tiene la empresa, usted la considera:

Alta y no recuperable [] Aceptable [] Baja y Manejable []

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

21. La materia prima con la que realiza su trabajo la considera:

Excelente [] Bueno [] Malo []

22. Las normas de seguridad que se aplican a su trabajo, las considera:

Totalmente [] Medianas [] Pocas []
Apropiada Apropiadas (no existen)

23. Los desperdicios de la materia prima, se dan en:

Grandes [] Medianamente [] Inapropiadas []
Cantidades Cantidades Cantidades

24. Los productos terminados son revisados para verificar su calidad:

Siempre [] Frecuentemente [] Nunca []

25. ¿La orden de producción contienen todos los requerimientos para que usted pueda cumplir con su trabajo?

Siempre [] Frecuentemente [] Nunca []

CAPACIDAD DE SERVICIOS

26. ¿La información que la empresa da a sus clientes respecto a cada uno de los servicios que ofrece los considera?

Excelente [] Buena [] Mala []

27. ¿Cómo considera usted que es su trato con los clientes?

Excelente [] Bueno [] Malo []

28. ¿Los reclamos que recibe de los clientes son atendidos?

Inmediatamente [] Con demora []

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

29. ¿Cuál es el estado de los equipos y herramientas que usted tiene para realizar su trabajo los considera?

Excelentes [] Buenos [] Malos []

30. Las herramientas y maquinarias con las que realiza su trabajo las considera:

Totalmente [] Medianamente [] Inapropiadas []
Apropiada Apropiadas

31. ¿Realiza mantenimiento y limpieza a los equipos que tiene a su cargo?

Siempre [] Ocasionalmente [] Nunca []

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

32. ¿En que forma recibe usted capacitación para realizar su trabajo?

Continua [] Esporádica [] No recibe []

33. ¿La capacitación que usted recibe está orientada a perfeccionar sus actividades y trabajos?

Totalmente [] Medianamente [] No está orientada []

34. ¿Considera que en el puesto en el que se desempeña actualmente puede explotar y demostrar todas sus habilidades y conocimientos?

Totalmente [] Medianamente [] Rara vez []

35. ¿Cómo considera que es la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente [] Buena [] Mala []

36. El salario que usted recibe en base a su trabajo, ¿Cómo lo considera?

Excelente [] Justo [] Bajo []

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

TIPOS DE HILO O FIBRA

POLIESTER 100%



ALGODÓN 100%



ACRILICO 100%



POLIESTER / ALGODON



POLIESTER / ACRILICO



NYLON



TIPO DE TEJIDO

TEJIDO PLANO



TEJIDO DE PUNTO



TIPO DE TELA

JERSEY



PIQUE



FLECCE



MICROTOALLA



INTERLOK



LYCRA



PAÑAL



GASA



TOALLA



SERVICIOS

TELA CRUDA



TELA TINTURADA



PERCHADO



RAMADO / CALANDRADO



ESMERILADO

