UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO"

TESIS PREVIA A OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Tania Ximena Ortega Guanuchi

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Dr. LUIS QUIZHPE SALINAS MAE
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulado **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO";** realizado por la postulante: **Tania Ximena Ortega Guanuchi**, cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Febrero del 2016

Atentamente.

Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE
DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo Tania Ximena Ortega Guanuchi, declaro ser autora del presente trabajo, y eximo a la Universidad Nacional de Loja y sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones, ya que los criterios, definiciones, ideas y opiniones expuestas en el presente trabajo, son de absoluta responsabilidad del autor.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional de la Biblioteca virtual.

Autora: Tania Ximena Ortega Guanuchi

Firma: .....

Cedula: 171502191-9

Fecha: Loja, Marzo del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Tania Ximena Ortega Guanuchi, declaro ser autora de la Tesis titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO"** como requisito para optar al Grado de: INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de Marzo del dos mil dieciséis firma la autora.

Firma: .....
Autor: Tania Ximena Ortega Guanuchi
Cedula: 1715021919
Dirección: Quito, Sector Sur, Calles: Colta y Gualaceo
Correo Electrónico: taniaximenaortega2010@hotmail.com
Celular: 0979272946

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE.

TRIBUNAL

PRESIDENTE: Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.
VOCAL: Ing. Edwin B. Hernández Mg. Sc.
VOCAL: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mis hermanos por los momentos compartidos a mi esposo y a mis hijos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

A mis tíos, mis segundos padres que siempre han estado a mi lado en las buenas y en las malas, y quienes de una u otra manera han colaborado para cristalizar mi sueño de Profesionalización, y han aportado en la ejecución de este trabajo de investigación.

La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que espera

Tania Ortega

AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja en la Facultad de Administración de Empresas y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

A mi Director Dr. Luis Quizhpe Salinas quien con su experiencia como docente ha sido la guía idónea, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Tania Ortega

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO”

b. RESUMEN

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovaciones y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola la herramienta ser la solución a los problemas o falencias de la organización.

La Reingeniería de Procesos es un cambio rápido, corto y radical, con el propósito de generar procesos eficientes para finalmente obtener un producto óptimo. Ello es hablar de un cambio ideal que toda institución u organización está esperando y no dudaría en aplicarla, es por esta razón que se propone el siguiente trabajo titulado "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO", en establecer nuevas políticas y procesos internos de la empresa.

El método estadístico, se lo utilizo al momento de realizar las 93 encuestas al personal interno, 10 clientes externos y la entrevista al directivo de la empresa.

El método analítico, se procedió a analizar cada proceso productivo.

El método inductivo, Se empleó en la obtención de procesos particulares que llevaron a los conocimientos de procesos generales en toda la empresa.

La técnica de la encuesta, se aplicó una encuesta a 93 clientes internos y 10 clientes externos.[1]

[1] Datos obtenidos de la empresa A.W.T del Cantón Quito, Provincia de Pichincha

La técnica de la observación, con esta técnica se conoció de forma detallada, el desarrollo y cumplimiento de cada proceso.

Con la entrevista, se recopilo información mediante una conversación profesional con su Gerente.

Revisión Literaria, se determinan los aspectos más importantes para poder saber sobre algunos puntos acerca de cómo es la producción de productos y equipos para el sistema de purificación de aguas a lo que se refiere a reingeniería de procesos, sus ventajas y sus desventajas.

ABSTRACT

Business Process Reengineering is a modern management tool towards processes improvement. A successful application followed by innovation and continuous improvement allows us to remain competitive, yet this application by itself cannot solve organization´s problems or flaws.

Business Process Reengineering is a fast, short and offers radical changes. In order to generate processes efficiently to finally obtain an optimal product. Talking about a great change that any institution or organization is waiting for and wouldn´t doubt to apply it; therefore this is the reason that the following work entitled “REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO” is looking for to establish new internal policies and business processes.

Statistical method: Use it when making surveys to 93 internal customers and 10 external customers and company´s manager interview

Analytical method: we proceed to analyze each business process. Inductive method: throughout deduction critical data was obtained.

Survey technique: a survey using a sample of 93 internal customers and 10 external customers.

Observation technique: with this technique it´s known in detail the development and implementation of each process.

Interview: information was compiled by a conversation with company´s manager.

Literary Review: Important aspects are well known to get to know about some of their products and equipment used to purify water; referring to process reengineering with their advantages and disadvantages of cours

c. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como objetivo mejorar y desarrollar la reingeniería de procesos en la empresa AWT, Andean Water Treatment.

AWT. S.A., es la empresa más antigua de tratamiento de aguas para acondicionamiento industrial e institucional del Ecuador, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

Al diseñar un modelo de reingeniería de procesos en la empresa, se pretende analizar y diseñar flujos y procesos dentro de la misma, mejorando así la estructura organizacional de la empresa.

En la empresa no se aplica en forma correcta los procesos a seguir y en este proceso de recreación y reconfiguración se debe trabajar con los límites en lugar de hacerlo dentro de ellos. Ello implica ver los problemas y posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose para ello a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevas reglas y conceptos que le permitan una ventaja competitiva.

El presente trabajo estará estructurado por el Título que describe el tema a desarrollar de la tesis, su Resumen en castellano que se refiere al objetivo general y los específicos, la Introducción donde destaca la importancia del tema, el aporte a la empresa y la estructura del trabajo, la Revisión Literaria que contiene todos los fundamentos teóricos más relevantes y necesarios para

este trabajo, Materiales Y Métodos donde se describe los métodos y técnicas utilizados para el desarrollo de la investigación, los Resultados son la parte más importante del trabajo porque determina como se encuentra la empresa de acuerdo a la información obtenida, la Discusión que presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos, las Conclusiones y Recomendaciones que se las obtiene del resultado del trabajo las cuales contribuyen al mejoramiento de la empresa, su estabilidad económica y la toma de decisiones, la Bibliografía que detalla los libros y medios utilizados en la investigación y los Anexos como parte final del trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

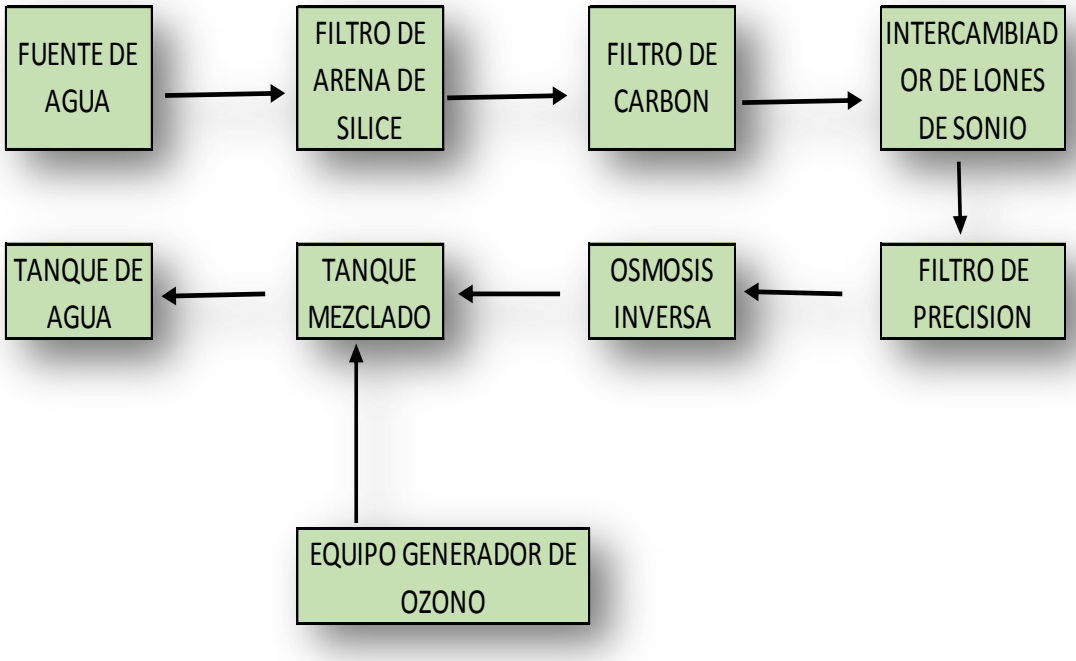
MARCO REFERENCIAL

PROCESO DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA DE TRATAMIENTO DE AGUA

Para el proceso de operación de una empresa de tratamiento de agua se puede determinar las siguientes etapas:

GRAFICA 1

PROCESOS DE OPERACIÓN DE UNA EMPRESA DE TRATAMIENTO DE AGUA



ELABORADO POR: Tania Ortega

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES

La estructura del sistema de tratamiento de aguas residuales está conformada por el siguiente procedimiento:

GRAFICA 2

ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES Y ACONDICIONAMIENTO INDUSTRIAL

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

Dentro de los Clientes potenciales que tiene la empresa están entidades del sector público como: Secretaria de obras públicas, Entidad Prestadora del Servicio Público de Acueducto y Alcantarillado, de igual manera los municipios encabezados por su Alcalde, el Secretario de Planeación y Obras Publicas Municipal. Empresas del sector privado: Las empresas de ingeniería (generalmente ingeniería civil), al tener contratos de construcción de sistemas de acueductos, plantas de tratamiento y sistemas de bombeo, necesiten

asesoría especializada en integración de sistema mecánicos, eléctricos y de control.[2]

ETAPAS DE TRAMIENTO DE AGUAS Y ACONDICIONAMIENTO INDUSTRIAL

- Pretratamiento. Busca acondicionar el agua residual para facilitar los tratamientos propiamente dichos, y preservar la instalación de erosiones y taponamientos. Incluye equipos tales como rejas, tamices, desarenadores y desengrasadores.
- Tratamiento primario o tratamiento físico-químico: busca reducir la materia suspendida por medio de la precipitación o sedimentación, con o sin reactivos, o por medio de diversos tipos de oxidación química, poco utilizada en la práctica, salvo aplicaciones especiales, por su alto costo.
- Tratamiento secundario o tratamiento biológico: se emplea de forma masiva para eliminar la contaminación orgánica disuelta, la cual es costosa de eliminar por tratamientos físico-químicos. Suele aplicarse tras los anteriores. Consisten en la oxidación aerobia de la materia orgánica; en sus diversas variantes de fangos activados, lechos de partículas, lagunas de oxidación y otros sistemas; o su eliminación anaerobia en digestores cerrados. Ambos sistemas producen fangos en mayor o menor medida que, a su vez, deben ser tratados para su reducción, acondicionamiento y destino final.

[2] ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá - Colombia, 2004

- Tratamiento terciario, de carácter físico-químico o biológico: desde el punto de vista conceptual no aplica técnicas diferentes que los tratamientos primarios o secundarios, sino que utiliza técnicas de ambos tipos destinadas a pulir o afinar el vertido final, mejorando alguna de sus características. Si se emplea intensivamente pueden lograr hacer el agua de nuevo apta para el abastecimiento de necesidades agrícolas, industriales, e incluso para potabilización[3]

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERÍA DE PROCESOS

La Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa. Las ventajas de la reingeniería de procesos son:

- Procesos sencillos que pueden ser controlados fácilmente
- Eliminación de duplicidad de funciones
- Eliminación actividades sin valor agregado
- Reducción de tiempos y costos de operación

---

[3] GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2000.

PROCESO

Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa.

Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA.

El objetivo primario de la reingeniería se concentra en aquellos procesos que simultáneamente son estratégicos y generan valor agregado, que por lo general representan la cuarta parte de los mismos.

El éxito en el proceso de implantación de la reingeniería está en la concentración de todos los esfuerzos en aquellas actividades que constituyen los procesos más importantes de la organización. Pero esto no significa que, se descuide los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales.

Los objetivos que persigue una reingeniería de procesos son diagnosticar la situación actual de la empresa para poder identificar su estado y sus procesos, clasificarlos de acuerdo a su importancia, identificar sus puntos críticos, elaborar un plan de mejoras de ser necesario e implementar nuevos procesos de requerirlos para poder obtener:

- ✓ Mejoras en la calidad de servicios
- ✓ Mejoras en los tiempos de reacción
- ✓ Reducción de desperdicios
- ✓ Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- ✓ Mejoras en los tiempos de ciclos.
- ✓ Mejorar el flujo de fondo de la empresa. [4]

GRAFICA 3

METODOLOGÍA DE LOS PROCESOS

De esta manera la metodología esquemáticamente sería:

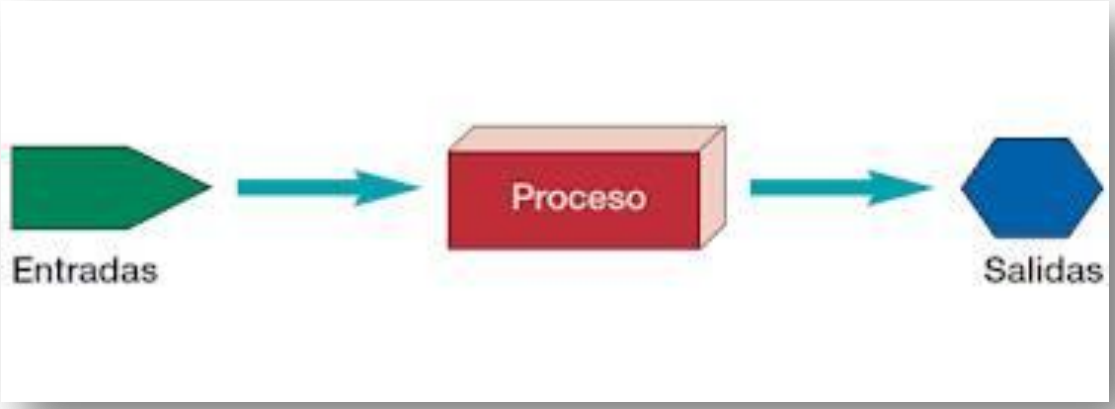
- Crear una visión para apoyar el esfuerzo de cambio y comunicarla a toda la organización.

[4] EYZAGUIRRE Rojas, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Lima-Perú Edición 2006.

- Habilidad para guiar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología.
- Instituir un grupo de trabajo con poder suficiente para liderar el esfuerzo del cambio.
- Capacidad para lograr el compromiso de toda la organización.

GRAFICA 4

ACTIVIDADES EN UN PROCESO



IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

PROCESO

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen como objetivo transformar insumos en productos o servicios.

Para que un proceso se desarrolle es necesario contar con recursos, entre los cuales tenemos el recurso humano, el recurso económico, infraestructura, equipos, tecnología, etc.

El objetivo es definir los conceptos básicos para la comprensión del proyecto de Diseño de Reingeniería de Procesos.

Se describen los conceptos de proceso, gestión por procesos, reingeniería de procesos, beneficios de la reingeniería, entre otros.[5]

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Los procesos estratégicos son aquellos en los que se definen las metas, estrategias, políticas, misión y visión de la empresa, las cuales son establecidas por la alta gerencia.

PROCESOS OPERATIVOS O DEL NEGOCIO

Son los procesos que representan el núcleo del negocio.

PROCESOS DE APOYO O DE SOPORTE

En este grupo se encuentran los procesos que servirán de apoyo a la ejecución de los procesos de la Operación.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Las características generales que debe poseer un proceso son la que se describen a continuación:

- Tiene un principio y un fin

---

[5] KRIEGEL, Roberth y PATLER, Louis. Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Edición 2000

- Es definible y repetible
- Genera productos o servicios (salida)
- Cada una de las actividades de un proceso agrega valor al mismo
- Cruza verticalmente y horizontalmente la organización
- Puede ser medido y mejorado
- Se puede encontrar distintos niveles de la organización
- Varía en importancia y en complejidad

GESTIÓN DE PROCESOS

Para llevar a cabo una gestión por procesos es necesario que la empresa identifique sus procesos considerando las características antes mencionadas, mida sus resultados a través de indicadores, realice seguimiento, para luego realizar una mejora continua, para esto se debe considerar:

- **Liderazgo:** Se requiere del respaldo y decisión de la alta gerencia de la empresa de modo que sea más factible superar el escepticismo, la resistencia al cambio y las barreras existentes entre las áreas funcionales.

  Es importante que la gerencia concientice al personal sobre la necesidad urgente de efectuar cambios profundos y radicales en la forma de generar los productos y servicios, así como en las actividades de apoyo.
- **Información:** Las herramientas tecnológicas son importantes en la ingeniería de procesos, pero se debe considerar automatizar un proceso ineficiente alineado con los objetivos de la empresa y sus necesidades de información.

- **Filosofía de "borrón y cuenta nueva":** Se trata de dejar a un lado lo que actualmente existe y empezar de cero. Es una forma radical de concebir la reingeniería partiendo de lo que el cliente (interno y externo) requiere para definir los procesos que se encaminen a generar esa satisfacción que ellos requieren. Implica cuestionar los paradigmas existentes, verificando su correspondencia y utilidad para el presente y futuro de la entidad.

- **Estudio de procesos**: El equipo debe conocer a profundidad la situación real de la entidad con sus fortalezas y debilidades para así saber qué rediseños generarán mayor valor.
- **Tablero de Comando:** Herramienta utilizada para determinar los procesos a rediseñar, monitorear los avances, y medir los resultados de los procesos rediseñados.
- **Enfoque en procesos:** Se debe considerar que los procesos atraviesan toda la organización obviando las barreras departamentales y abarcan no sólo a quienes prestan servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios, y a sus proveedores.[6]

MODELO DE PRODUCTIVIDAD APLICANDO LA REINGENIERÍA

El mejoramiento de la productividad es un buen proceso de cambio. Por lo tanto, para mejorar la productividad es necesario dominarlo; esto significa motivar, inducir y generar el cambio. Conviene planificar y coordinar la escala y

[6] MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México año 2000

la velocidad del cambio en todos los elementos principales de la organización, con ilusión de la estructura del personal, las actitudes, la mano de obra, los conocimientos técnicos y teóricos y el equipo, los productos y los mercados. Estos cambios promueven conocimientos generales de la organización que favorecerán a la productividad, así como el cambio tecnológico.

EL DUEÑO DEL PROCESO.

El Gerente es el responsable de la correcta ejecución de los procesos a su cargo y de administrar el mejoramiento continuo, para lo cual debe contar con el apoyo de todos los participantes de su proceso.

Es importante que los dueños de procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es vigilar y motivar la realización de la reingeniería.

Las responsabilidades del dueño del proceso son las siguientes:

- Conocer a cabalidad sus procesos (insumos, proveedores, actividades, recursos, resultados y clientes para los cuales se trabaja, ya sean clientes internos o externos).
- Capacitar y comunicar a los usuarios del proceso en las actividades, documentos y procedimientos relacionados con sus procesos, creando conciencia de calidad en los usuarios, haciendo énfasis en la seguridad, eficiencia y excelencia en la operación.
- Introducir y monitorear las acciones correctivas y preventivas.

- Proponer acciones de mejoramiento continuo al proceso.[7]

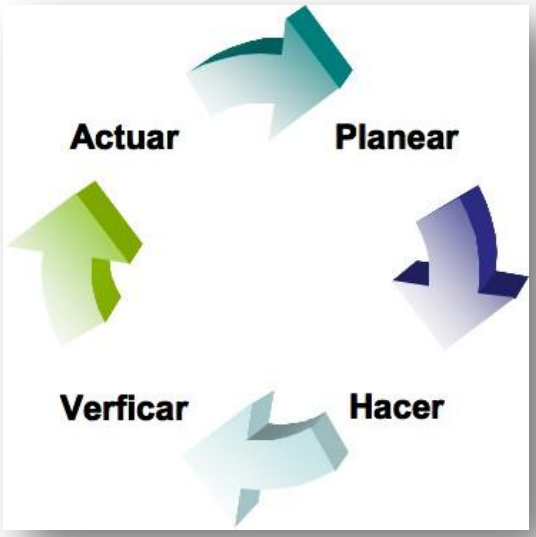
EQUIPO DE REINGENIERÍA.

Cuerpo formulador de políticas, compuesto de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso, normalmente incluye a los dueños de proceso.

Puede estar o no presente en el proceso, da orden de prioridad, opinan sobre cuestiones que van más allá de los procesos y proyectos en particular.

GRAFICA 5

MEJORA DE LOS PROCESOS



[7] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q., James; VOYER, John. El Proceso Estratégico. Concepto, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición breve). Editorial Prentice Hall. México, 1997

IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIO DE LA REINGENIERÍA

El cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses, lo que ha disminuido el tiempo disponible para desarrollarlos e introducirlos. Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o pronto quedarán totalmente paralizadas.[8]

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos los que llevan a las empresas al éxito, sino los procesos que los crean.

Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, porque sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de la función administrativa organizacional. [9]

---

[8] TONPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J.Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial. Editorial McGraw Hill. México, 2001

[9] RAMÍREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica de Educación Superior. 2000

IMPLANTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS

Ante este nuevo contexto, surgen nuevas modalidades de administración, entre ellas está la reingeniería, fundamentada en la premisa de que no son los productos los que llevan a las empresas al éxito, sino los procesos que los crean. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, porque sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de la función administrativa organizacional.

DECISIONES Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

La reingeniería de procesos no representa un valor adicional en los costos operativos ni productivos actuales ya que es la equivalencia del servicio interno y externo para mejorar la eficiencia de los procesos y flujos que representan baja productividad.

RESULTADOS ESPERADOS

- Reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor errores, reducción del ciclo de los procesos

- Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio
- Mejor imagen de la empresa ante el mercado
- Oportunidades de aumentar ventas
- Mejor clima organizacional, como resultado de la mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades, y del mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo[10]

[10] ROBBINBS, Stephen P., ADMINISTRACIÖN, Editorial: Person Prentice Hall, Octava Edición, 2005

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES UTILIZADOS.

A continuación se detallan los materiales utilizados en el desarrollo de la presente tesis:

- Materiales de oficina: hojas, esferos, grapadora, borrador, lápiz, resaltadores, entre otros
- Equipos de Oficina: Pen-drive, Computadora portátil, Calculadora, impresora, copiadora, Escritorio, entre otros
- Equipo de apoyo: Cámara fotográfica, teléfono, entre otros
- Material Bibliográfico: revistas, libros, publicaciones, prensa, entre otros

MÉTODOS UTILIZADOS

Método Estadístico

El método estadístico es una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias verticales deducidas de la hipótesis general de la investigación.

El método estadístico se lo utilizo al momento de realizar las encuestas al personal y clientes de la empresa y la entrevista al Directorio de la empresa, para poder tabular los datos que proporcionaron. [11]

Método analítico

El método analítico es el que consiste en la disgregación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

En la presente investigación se realizó en base al método analítico, ya que se estudió cada proceso que se desarrollar dentro de la de la Empresa A.W.T.S.A, cuya información permitió realizar los mismos.

Método Inductivo.

El método inductivo es aquel que en base a la observación de los hechos particulares se obtiene proposiciones generales, es decir establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Se empleó en la obtención de procesos particulares que llevaron a los conocimientos de procesos generales en toda la empresa.

[11] http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml#ixzz3Pprj2ou0

Técnicas.

Las técnicas son un conjunto de procedimientos reglamentados y pautas que se utiliza como medio para llegar a un cierto fin.

Dentro del presente trabajo se utilizó para definir la reingeniería dentro de la propuesta establecida para optimizar los procedimientos actuales, al igual que encontrar problemas y llegar al mejoramiento de los procesos.

La Encuesta.

La encuesta es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de trabajadores. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los trabajadores**.**

Para obtener la información se aplicó una encuesta a los clientes internos.[12]

Población.

En la empresa A.W.T. S.A. existen 93 empleados.

Muestras.

Se trabajará con el total de la población distribuido en diferentes cargos, que son un total de 93 clientes internos y 10 clientes externos para incluir en el proceso de reingeniería.

[12] Información proporcionada por la Empresa A.W.T. S.A.

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN

CUADRO 1

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN

SEGMENTACIÓN	NRO.	FUENTE
DIRECTORES	4	DATOS DE LA EMPRESA
ADMINISTRATIVO	6	
TRABAJADORES	83	
TOTAL CLIENTES INTERNOS	**93**	
CLIENTES	10	
TOTAL CLIENTES EXTERNOS	**10**	

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

f. RESULTADOS

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA

CUADRO 2

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS
GERENTE GENERAL	**1**
ASISTENTE DE GERENCIA	**1**
GERENTE ADMINITRATIVO FINANCIERO	1
GERENTE DE PROUCCION	1
GERENTE DE VENTAS	1
CONTADOR GENERAL	1
ASISTENTE ADMINITRATIVO FINANCIERO	1
DE CONTROL DE CALIDAD	1
BODEGUERO	1
VENDEDORES	2
OPERADORES	30
FACTURACION	1
DESPACHADORES	1
GUARDIANIA	2
CHOFERES	5
SOLDADORES	10
ING.QUIMICOS	2
PLOMEROS	5
TECNICOS	5
ING. HIDRAHULICOS	2
ING. AMBIENTALES	2
OPERADORES DE TRATAMIENTO DE AGUA	10
INV. DE PRODUCTOS	2
MANTENIMIENTO	2
SUPERVISOR OPERATIVO	1
TRATAMIENTO DE AGUA Y PRODUCTOS	2
TOTAL	**93**

FUENTE: EMPRESA A.T.W. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO.

En la Empresa A.W.T. S.A. se fabrica y distribuye tratamiento de agua.

Servicios que presta la empresa.

- ✓ Fabrica e importa ablandadores y equipos de intercambio iónico para acondicionar su agua de acuerdo a sus verdades.

- ✓ AWT retira, trata y dispone de sus lodos provenientes de tratamientos biológicos o químicos en base a las ordenanzas ambientales vigentes.

- ✓ AWT fabrica skids de tratamiento de agua para la industria Petrolera. Nuestros skids pueden combinar cualquier tipo de tratamiento que usted necesite.

- ✓ **BioEase 2305** puede utilizarse en las refinerías y otros centros industriales para simplificar y mejorar las operaciones de limpieza, reduciendo la DQO y DBO en lugar de incrementarlas.[13]

Misión

Proporcionar a nuestros clientes productos de la más alta tecnología, que cumplan con los estándares de calidad más estrictos, acompañándolos con un servicio personalizado, eficiente y constante, todo esto protegiendo conjuntamente nuestro medio ambiente y los recursos naturales.

[13] Información proporcionada por la Empresa A.W.T. S.A

Visión

Continuar siendo la primera empresa de tratamiento de aguas en el Ecuador, asesorando cada vez más a un mayor número de empresas, implementando una orientación al cuidado de nuestro medio ambiente, desarrollando equipos y productos cada vez mejores.

Objetivos

Ofrecer un servicio personal, eficiente, rápido y de óptima calidad a nuestros clientes. Además, hemos desarrollado productos y equipos que han servido para incrementar el éxito de las industrias ecuatorianas y para mejorar nuestro medio ambiente.

Políticas

Respetar todos los derechos humanos, favorecer la igualdad de oportunidades ante nuestros empleados, la libertad de opinión, y garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.

Responder a las principales preocupaciones sociales de nuestro entorno, apoyando iniciativas de nuestros empleados y clientes, favoreciendo políticas solidarias y responsables.

Promover una cultura de respeto al medioambiente, reduciendo los impactos ambientales de nuestra empresa.

Participar y colaborar con organismos en los que se promuevan el desarrollo de programas de responsabilidad social y de protección ambiental.

Fomentar el desarrollo personal y laboral de todos los trabajadores, mediante programas de formación continua.

Lograr la mayor satisfacción general del personal de la empresa, favoreciendo un ambiente participativo entre los empleados, integrándolos en un objetivo común y mejorando las comunicaciones que facilitan el trabajo en equipo, el reconocimiento individual y las sugerencias de mejora.

Potenciar nuestros canales de comunicación externos e internos difundiendo nuestras políticas ambientales y sociales ante nuestros empleados, clientes y la sociedad en su conjunto.

ACTIVIDAD BÁSICA

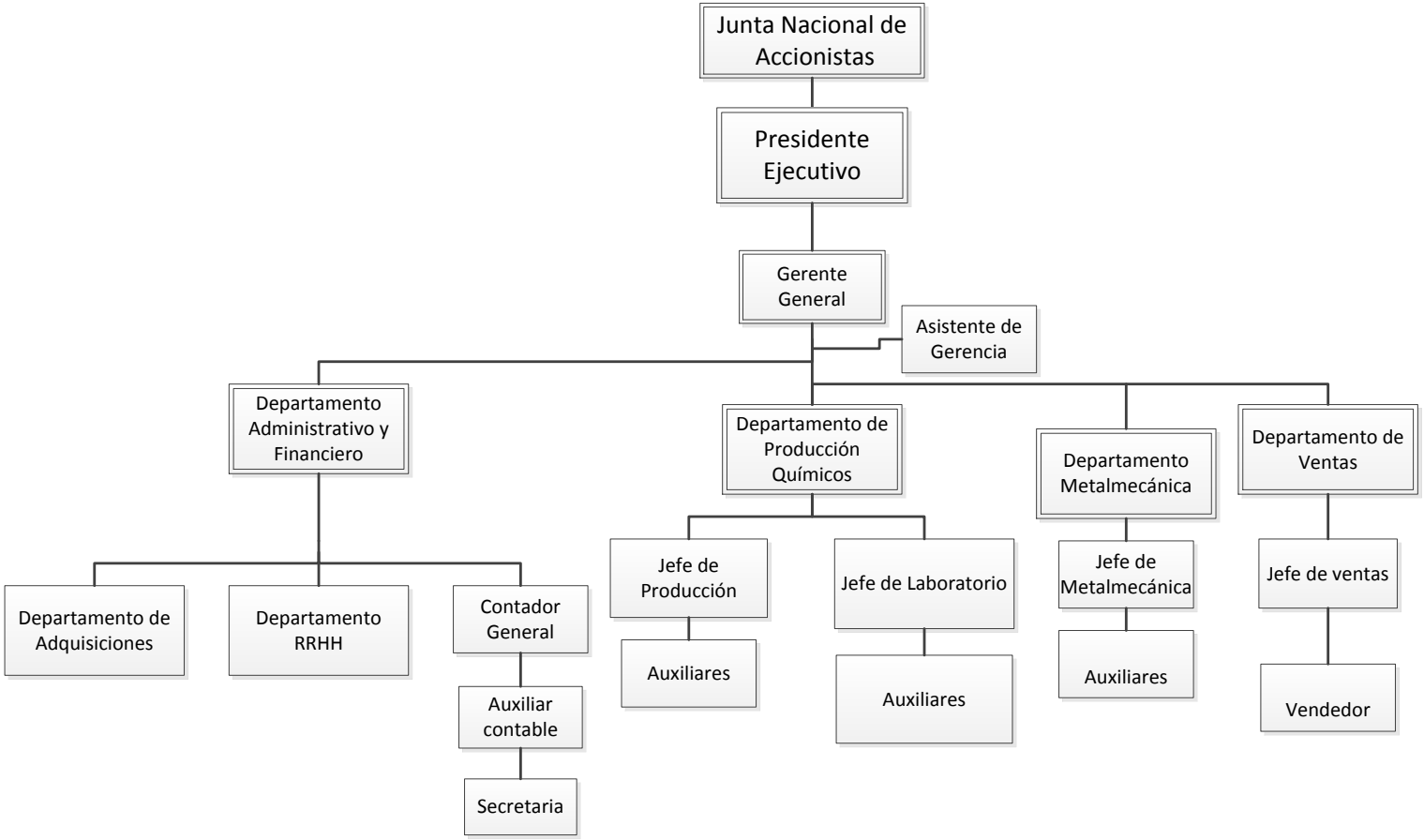
Elaboración de productos químicos y equipos de purificación de aguas residuales y potables.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa A.W.T. S.A. tiene definida una estructura orgánica funcional ya que se especifica las funciones de cada cargo. A continuación se presenta la estructura orgánica de la empresa.

GRAFICA 6

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA "A.W.T. S.A" DE LA CIUDAD DE QUITO PARROQUIA LLANO GRANDE

1. Conoce los procesos actuales que están planteados en la empresa.

Sí los conoce

Análisis: La empresa tiene procesos definidos que son deficientes, motivo por el cual se debe realizar una reingeniería de los mismos.

2. Cuenta la Empresa con un organigrama

Si, cuenta con un organigrama funcional de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Análisis: Según el criterio del Gerente el organigrama de la empresa es funcional y se lo revisa de acuerdo al crecimiento de la empresa.

3. La Empresa cuenta con un Manual de Funciones?

Por ahora no se tiene manual de funciones

Análisis: Manifiesta que la empresa no posee un manual de funciones ya que cada Trabajador sabe lo que tiene que hacer, y ocupa diferentes puestos, de acuerdo al requerimiento de las circunstancias del trabajo, por lo

cual dentro del proceso de reingeniería se debe considerar incluir dicho manual.

4. Considera necesario una reingeniería de procesos dentro de su Empresa?

Si, considera que es necesario para mejor la productividad de la misma.

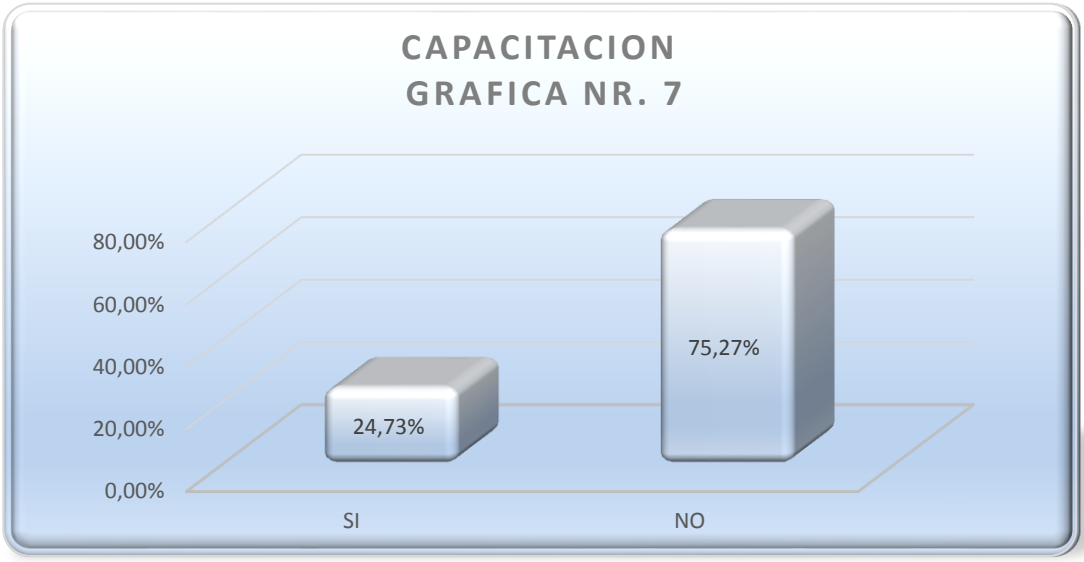
Análisis: Según el criterio del Gerente la reingeniería permitirá mejorar la productividad de la empresa.

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA A.W.T. S.A.

1. La Empresa les capacita

CUADRO NRO. 03 CAPACITACION		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	23	24.73%
NO	70	75.27%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados
ELABORADO POR: La Autora



ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Análisis: El 75.27% de los empleados que corresponde a las 70 personas que respondieron que no han tenido una capacitación y el 24.73% corresponden a las personas que sí tuvieron capacitación.

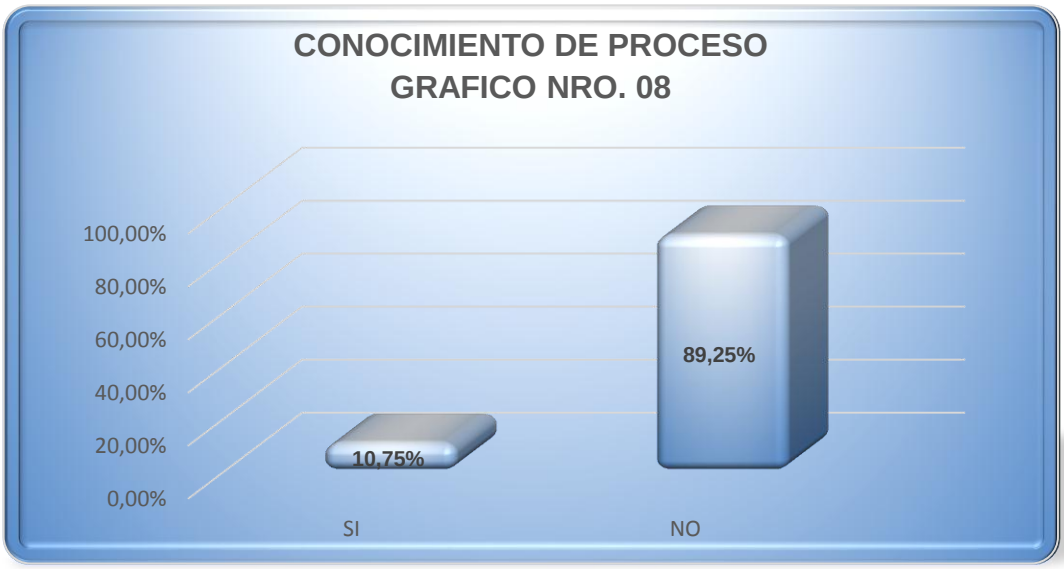
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de empleados no han tenido una capacitación dentro de la empresa.

2. **Conoce los procesos de la empresa**

CUADRO NRO. 04 CONOCIMIENTO DE PROCESOS		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	10	10.75%
NO	83	89.25%
TOTAL	**93**	**100%**

Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



Análisis: El 10.75% de los empleados que corresponde a las 10 personas que respondieron que si tienen conocimiento sobre procesos en la empresa y el 89.25% corresponden a las 83 personas que no tuvieron conocimiento de procesos.

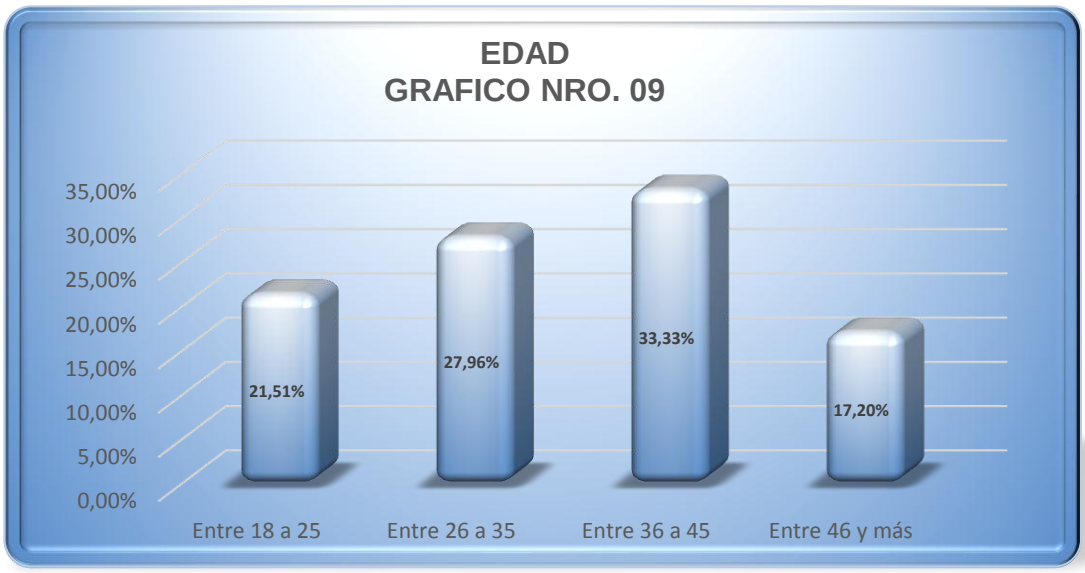
Interpretación: Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de empleados no tienen conocimiento sobre los procesos de la empresa.

3. ¿Cuál es su edad?

CUADRO NRO. 05 EDAD		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
Entre 18 a 25	20	21.51%
Entre 26 a 35	26	27.96%
Entre 36 a 45	31	33.33%
Entre 46 y más	16	17.20%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



Análisis: El 21.51% que corresponde a los 20 empleados que tienen 18 y 25 años de edad, el 27.96% que corresponden a los 26 a 35 años, el 33.33% representan a los 31 empleados que tienen 36 a 45 años; finalmente el 17.20% corresponde a los 16 empleados que tienen 46 años y más.

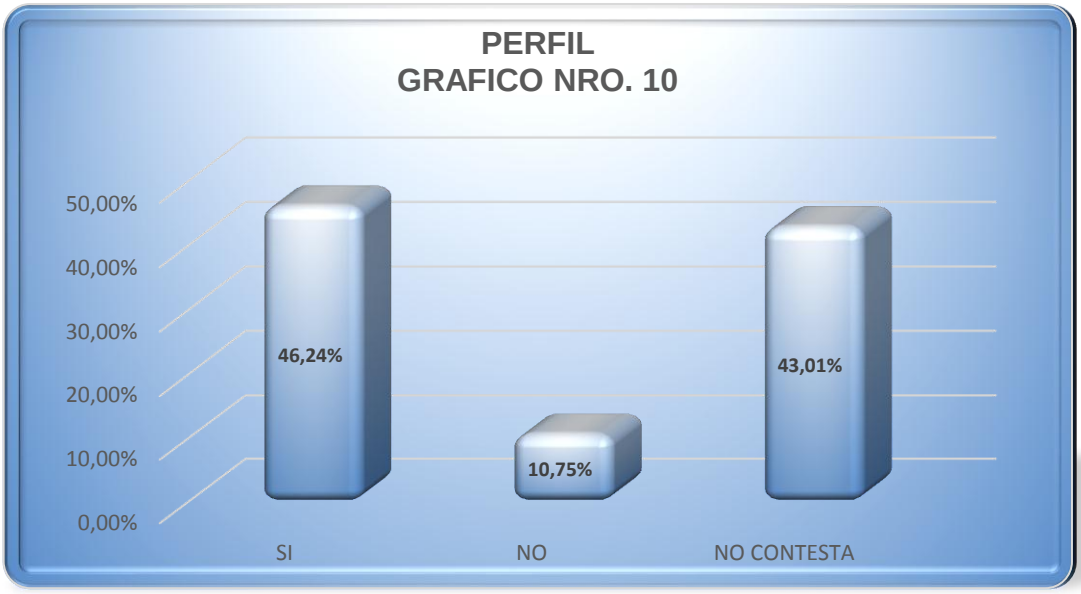
Interpretación: Los resultados demuestran que la mayor parte de la plantilla de empleados son adultos jóvenes.

4. Su perfil es el adecuado para su puesto que ocupa en la empresa.

CUADRO NRO. 06 PERFIL		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	43	46.24%
NO	10	10.75%
NO CONTESTA	40	43.01%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



Análisis: El 46.24% corresponde a las 43 empleados que si están de acuerdo con su perfil, 10.76% que corresponde a los 10 empleados que no están de acuerdo y el 43.01% corresponde a los 40 empleados que no contestan al cuestionario.

Interpretación: La respuesta de los empleados confirma que la empresa si contrata al personal de acuerdo al perfil y estudios requeridos para los puesto de trabajo.

5. **Cuenta con los equipos necesarios para la fabricación de los productos**

CUADRO NRO. 07 EQUIPOS NECESARIOS		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	85	91.40%
NO	8	8.60%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 91.40% corresponde a los 85 empleados que si tienen los equipos necesarios para desarrollar su trabajo y el 8.60% corresponde a los 8 empleados que no tiene los equipos necesarios.

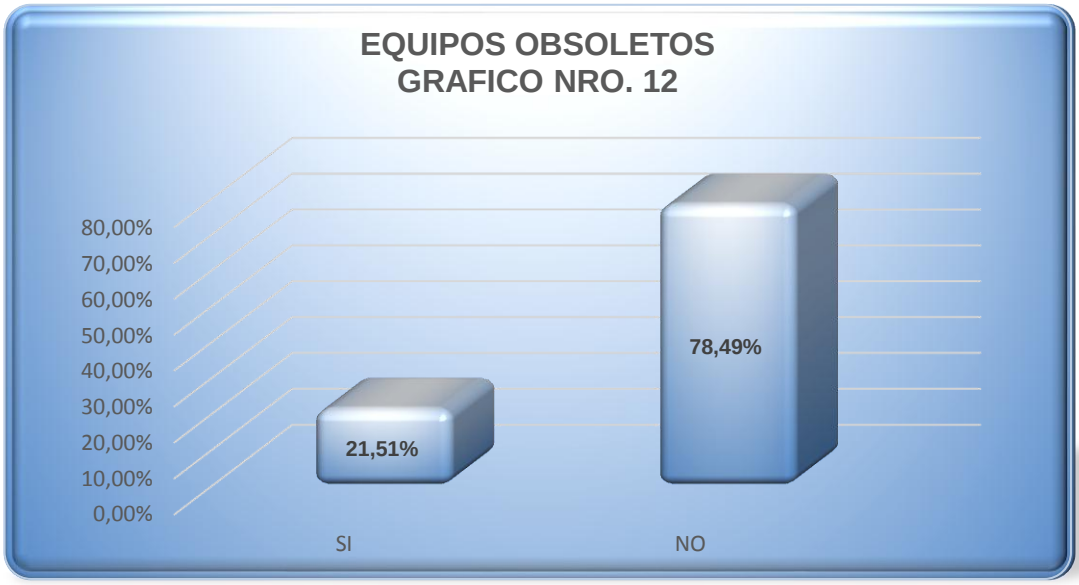
Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría de empleados que trabaja en la empresa si tienen el equipo necesario para poder desarrollar su trabajo.

6. Los equipos están obsoletos

CUADRO NRO. 08 EQUIPOS OBSOLETOS		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	20	21.51%
NO	73	78.49%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora



Análisis: El 21.50% que corresponde a los 20 empleados que confirman que los equipos de trabajo son obsoletos y el 78.49% corresponde a los 73 empleados que confirman que el equipo de trabajo no es obsoletos.

Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría del personal que trabaja en la empresa dispone de equipos de trabajo no obsoleto.

7. Cuentas con materiales de protección para su trabajo

CUADRO NRO. 09 EQUIPO DE PROTECCION		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	48	51.61%
NO	45	48.39%
TOTAL	**93**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 51.61% corresponde a los 48 empleados que si tienen equipo de protección y el 48.39%, corresponde a las 45 empleados que no dispone de equipo de protección.

Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría del personal dispone de equipo de protección para el trabajo que desempeña.

Resultado de la encuesta realizada al Departamento de Ventas de la Empresa, "A.W.T. S.A.".

1. **Atiende oportunamente los pedidos de los clientes**

CUADRO NRO. 10 PEDIDOS OPORTUNAMENTE A LOS CLIENTES		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	20	80.00%
NO	5	20.00%
TOTAL	**25**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 80% de los empleados que corresponde a las 20 personas, que atienen a los clientes oportunamente y el 20% que corresponde a las 5 personas que no atienen oportunamente.

Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría del personal si atiende oportunamente a los clientes.

2. Informa sobre los diferentes productos a los clientes

CUADRO NRO. 11 INFORMACION DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS		
ALTERNATIVAS	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	23	92.00%
NO	2	8.00%
TOTAL	**25**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 92% de los empleados que corresponde a las 23 personas, que si informa a los clientes sobre los diferentes productos, mientras el 8% que corresponde a 2 personas no tiene conocimiento sobres los productos de la empresa.

Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría del personal si conoce sobre los diferentes productos de la empresa y las que no tienen conocimiento son personas nuevas que se están capacitando.

3. Conoce los productos que distribuye la empresa

CUADRO NRO. 12 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	19	76.00%
NO	6	24.00%
TOTAL	**25**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 76 % de los empleados que corresponde a las 19 personas, que conoce la distribución de los productos, y el 24% que corresponde a las personas que desconoce sobre la distribución de los productos.

Interpretación: Los resultados demuestran que la mayoría del personal si conoce sobre la distribución de los productos que tiene la empresa y el personal que lo desconoce se está capacitando.

4. ¿Está de acuerdo con una reingeniería de procesos en la empresa?

CUADRO NRO. 13 PROMOCIONES		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	21	84.00%
NO	4	16.00%
TOTAL	**25**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 84 % de los empleados que corresponde a las 21 personas, dice que sí esta de acuerdo con una reingeniería de procesos en la empresa y el 16% que corresponde a las 4 personas no está de acuerdo con una reingeniería de procesos en la empresa.

Interpretación: La mayoría del personal si está de acuerdo con una reingeniería de procesos en la empresa.

5. ¿Puede colaborar en la reingeniería de procesos de la empresa?

CUADRO NRO. 14 NUEVOS CLIENTES		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	15	60.00%
NO	6	24.00%
NO CONTESTA	4	16.00%
TOTAL	**25**	**100%**

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 60 % corresponde a los empleados, dicen que si pueden colaborar en la reingeniería de procesos de la empresa, el 24% corresponde a los empleados que no pueden colaborar con la reingeniería de procesos de la empresa y el 16% no contesto la encuesta.

Interpretación: Se puede determinar que la mayoría de empleados si pueden colaborar en la reingeniería de procesos de la empresa.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTE DE LA EMPRESA, "A.W.T. S.A." DE LA CIUDAD DE QUITO PARROQUIA LLANO GRANDE

1. **Cómo califica usted la calidad de los productos**

CUADRO NRO. 15 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
Muy buena calidad	5	50%
Buena calidad	2	20%
Más o menos	2	20%
Baja calidad	1	10%
Mala calidad	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 50% de los productos es de muy buena calidad, el 20% buena calidad, 20% regular 10% baja calidad y el 0% de mala calidad.

Interpretación: Se puede determinar que la mayoría de los productos son de buena calidad o superior.

2. **La Empresa tiene variedad de productos de acuerdo al gusto del cliente**

CUADRO NRO. 16 VARIEDAD DE PRODUCTOS		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	**10**	**100%**

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 60% de los clientes revelaron que si dispone de variedad de productos y el 40% coincide en que no disponen de variedad de productos.

Interpretación: El resultado refleja que la mayoría de los clientes está de acuerdo que la empresa si dispone de variedad de productos.

3. ¿Existe puntualidad en la entrega del producto?

CUADRO NRO. 17 ADQUIRIR UN PRODUCTO		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	**10**	**100%**

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 70% de los clientes dice que no existe puntualidad al momento de adquirir los productos y el 30% de clientes manifiesta que sí existe puntualidad al momento de adquirir un producto.

Interpretación: La mayoría de clientes dice que no existe puntualidad al momento de la entrega del producto.

4. ¿Cuándo acude a la empresa que es lo que más le disgusta?

CUADRO NRO. 18 QUE LE DISGUSTA AL CLIENTE DE LA EMPRESA		
OPCIONES	**FRECUENCIAS**	**PORCENTAJE**
Poca educación	3	30%
Que no le permitan ver los productos	2	20%
Mala atención	2	20%
Que no le atiendan rápido	2	20%
Que le den sugerencia	1	10%
TOTAL	**10**	**100%**

FUENTE: Encuesta a los clientes

ELABORADO POR: La Autora

Análisis: El 30% de los clientes revelaron que hay poca educación, el 20% que no les permiten ver el producto, 20% la mala atención, 20% que no le atienden rápido y el 10% que le den sugerencias.

Interpretación: La mayoría de clientes, revelaron que hay poca educación en los empleados de la empresa.

g. DISCUSIÓN

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.

La empresa al momento se encuentra estructurada de la siguiente manera, como se explica en el cuadro que se adjunta.

CUADRO 19

ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS
GERENTE GENERAL	**1**
ASISTENTE DE GERENCIA	**1**
GERENTE ADMINITRATIVO FINANCIERO	1
GERENTE DE PROUCCION	1
GERENTE DE VENTAS	1
CONTADOR GENERAL	1
ASISTENTE ADMINITRATIVO FINANCIERO	1
DE CONTROL DE CALIDAD	1
BODEGUERO	1
VENDEDORES	2
OPERADORES	30
FACTURACION	1
DESPACHADORES	1
GUARDIANIA	2
CHOFERES	5
SOLDADORES	10
ING.QUIMICOS	2
PLOMEROS	5
TECNICOS	5
ING. HIDRAHULICOS	2
ING. AMBIENTALES	2
OPERADORES DE TRATAMIENTO DE AGUA	10
INV. DE PRODUCTOS	2
MANTENIMIENTO	2
SUPERVISOR OPERATIVO	1
TRATAMIENTO DE AGUA Y PRODUCTOS	2
TOTAL	**93**

Fuente: Empresa
Elaborado por Tania Ortega

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA Y SUS FUNCIONES

Con el fin de poder llevar a cabo la reingeniería de procesos de la empresa, se determinó la conformación del equipo de trabajo que será responsable de colaborar, ejecutar y dar el respectivo seguimiento de los objetivos planteados.

El equipo está conformado por el Gerente de la empresa, los Gerentes Administrativo Financiero, Ventas, Producción, Jefe de Talento Humano y Tania Ortega, como responsable del trabajo de investigación.

Los objetivos de este trabajo, se detallan a continuación:

- Efectuar el diagnostico general de la empresa, de acuerdo a los resultados de la entrevista y encuestas.
- Identificar los procesos estratégicos y operativos existentes en este momento dentro de la empresa.
- Identificar los procesos y su clasificación de acuerdo a la importancia y secuencia de producción.
- Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos de la empresa
- Elaborar un plan de mejoras a los procesos productivos críticos que se encuentre.
- Elaboración de nuevos procesos dentro de la empresa, y quienes estarán a cargo de los mismos.

DIAGNOSTICO GENERAL DE LA EMPRESA, DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA Y ENCUESTAS.

Como punto de partida para la reingeniería de procesos de la empresa, se efectuó el diagnostico general de la empresa esto quiere decir recolectar la mayor cantidad de evidencia objetiva (datos) e indicadores que proporcionen una imagen clara del desempeño actual de los procesos, de acuerdo a las buenas practicas, se realizó el diagnostico de arriba hacia abajo desde el gerente hasta llegar a los clientes.

En base a la entrevista realizada al gerente general, su preparación y experiencia ha servido como pilar fundamental para mantener a la empresa en funcionamiento; se puede destacar que la empresa realiza productos de acuerdo a los requerimientos del cliente, según el criterio del gerente entre las falencias a tomar en cuenta se encuentran el no tener elaborados los respectivos manuales de funciones específicas del puesto de trabajo que debe desarrollar cada trabajador , no contar con un proceso de inducción para los nuevos trabajadores, así como también no disponer de un proceso de capacitación constante, la empresa además ha restado importancia en la aplicación de tiempos estándares para la fabricación de los productos, por tal motivo se producen retrasos en la producción afectando el servicio al cliente.

En los resultados de las encuestas a los empleados de la empresa, se observa que estos si trabajan en los puestos para los que fueron contratados, los mismos tienen un nivel de estudio acorde a su trabajo, pero en su mayoría no

recibieron inducción a su puesto de trabajo, si cuentan con las herramientas en un estado adecuado y la protección necesaria para desarrollar su trabajo, un alto porcentaje no conoce los procesos dentro de la empresa, es una plantilla de empleados conformada en su mayoría por adultos jóvenes. La encuesta realizada al departamento de ventas de la empresa, refleja que los empleados si atienden oportunamente a los clientes, conocen que productos distribuyen, informan adecuadamente sobre los mismos promocionándolos y la mayor parte de empleados busca nuevos clientes.

Las encuestas realizadas a los clientes revelan que los productos fabricados son de buena calidad o superior, disponiendo de una variedad considerable de los mismos, manifiestan que no han recibido una promoción al adquirir un determinado producto y a su vez se quejan de una falta de educación por parte de los empleados.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y SECUENCIA DE PRODUCCIÓN.

La reingeniería procesos nos permite diferenciar los procesos según 3 tipos:

Procesos estratégicos: Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de

procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.

Procesos operativos y claves: Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará calidad.

Procesos soporte o apoyo: no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS EXISTENTES EN ESTE MOMENTO DENTRO DE LA EMPRESA.

Una vez realizado el análisis se puede evidenciar que existen 5 procesos principales dentro de la empresa que son los siguientes:

CUADRO 20
PROCESOS ESTRATÉGICOS EXISTENTES ACTUALMENTE
1.- Producción
2.- Ventas

Fuente: Empresa
Elaborado por Tania Ortega

CUADRO 21
PROCESOS OPERATIVOS Y DE APOYO EXISTENTES ACTUALMENTE
1.- Registro de compras
3.- Adquisiciones
4.- Contratación empleados

Fuente: Empresa
Elaborado por Tania Ortega

CUADRO 22
TIPO DE PROCESOS
DESCRIPCION
ESTRATÉGICOS
OPERATIVOS
SOPORTE O APOYO

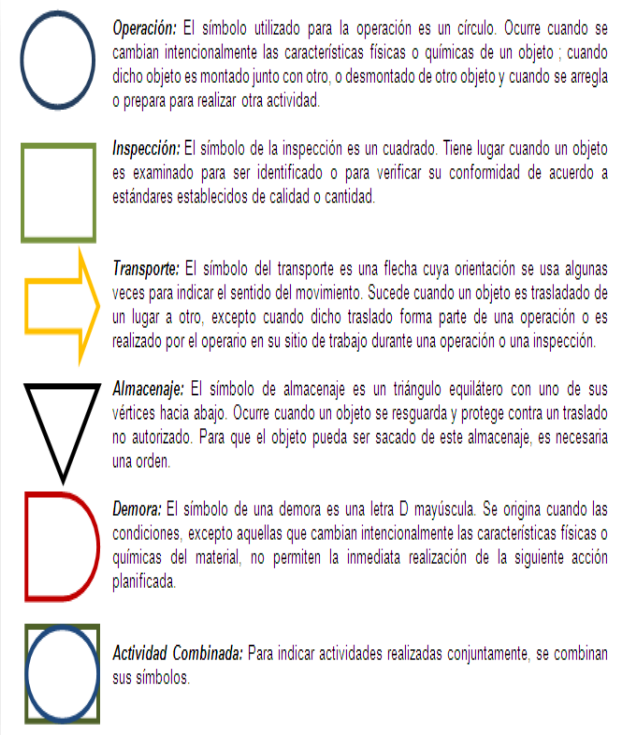
Fuente: Empresa
Elaborado por Tania Ortega

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.

Para poder comprender y mejorar los procesos, a continuación se representan gráficamente las actividades inherentes a cada uno de ello.

CUADRO 23

SIMBOLOGIA



ELABORADO POR : TANIA ORTEGA

DESCRIPCION DE LOS PROCESOS ACTUALES EN LA EMPRESA

A.W.T. S.A.

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 1
PROCESOS ACTUALES			
NOMBRE DEL PROCESO: REGISTRO DE COMPRAS			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento Financiero	3 horas	1	Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su aprobación a Gerencia
	4 horas	2	Autoriza la compra y devuelve al Departamento de Adquisiciones
	1 hora	3	Envía el pedido al proveedor
	10 min	4	Recepta la factura de compra
	15 min	5	Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la facturación y repaldos
	10 min	6	Envía documento al contador este revisa nuevamente
	25 min	7	El contador solicita autorización para pago al jefe del área
	10 min	8	Se procede a la elaboración y entrega del cheque
	10 min	9	Procede al registro contable
	15 min	10	Archiva ordenadamente los documentos soporte
Total	**9 horas y 58 min**		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.
ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

EMPRESA
A.W.T. S.A.
NOMBRE DEL PROCESO.Registro de compras

Tabla 1.1.

Fases	Operación	Inspección	Operación e Inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso	Horas (Minutos)
1							C	Realiza informe de requerimiento de compra y envía para su	3
2							C	Autoriza la compra y devuelve al Departamento de	4
3							C	Envía pedido al proveedor	1
4							C	Recepta la factura de compra	10
5							C	Confirma con el bodeguero si concuerdan los datos de la	15
6							CA	Envía documento a contador este revisa nuevamente	10
7							C	El contador solicita autorización para pago al jefe del área	25
8							C	Se procede a la elaboración y entrega del cheque	10
9							C	Procede al registro contable	10
10							C	Archiva ordenadamente los documentos soporte	15
								TOTALES	**103**

ELABORACIÓN: La Autora

C: Contadora
AC: Asistente Contable

:Operación :Operación a Inspección :Demora :Transporte :Almacenamiento

Análisis: El registro de compras en la empresa es lento ya que al momento de efectuar el informe de requerimiento se utilizan dos 3 horas,asimismo al momento de autorizar la compra se demoran 4 horas, tiempo que podría ser utilizado para efectuar otras actividades, además para la Autorización del Jefe de Área para el pago demoran 25 minutos, la contadora para el archivo de documentos utiliza 15 minutos, lo cual se considera mucho tiempo.

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 2
PROCESOS ACTUALES			
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento de ventas	1día (8 horas)	1	Cotización
	1 mes (176 horas)	2	Negociación
	1día (8 horas)	3	Firma del Contrato
	1 mes (176 horas)	4	Seguimiento y control de la ejecucion del contrato
	1día (8 horas)	5	entrega del objeto del contrato
	1día (8 horas)	6	facturación, registros y cobro
Total	384 horas		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

EMPRESA A.W.T. S.A. NOMBRE DEL PROCESO: Ventas								Tabla 2.1.	
Fases	**Operación**	**Inspección**	**Operación e Inspección**	**Espera**	**Transporte**	**Almacenamiento**	**Funcionarios**	**Descripción del proceso**	**Horas /Minutos**
1							JV	Cotización	8
2							JV	Negociación	176
3							JV	Firma del Contrato	8
4							JV	Seguimiento y control de la ejecucion del contrato	176
5							JV	entrega del objeto del contrato	8
6							JV	facturación	8
								TOTALES	**384**
ELABORACIÓN: La Autora		JV: Jefe de Ventas		:Operación		Operación a Inspección	:Demora	:Transporte	:Almacenamiento

Análisis: Para las ventas al cliente, primero se recibe la cotización para ello se utiliza 1 día, se verifica el stock, y se envía la factura al departamento de distribución. El tiempo utilizado es considerable

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 3
PROCESOS ACTUALES			
NOMBRE DEL PROCESO: ADQUISICIONES			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento de adquisiciones	8 horas	1	Se verifica stock
	8 horas	2	Procede a solicitar cotizaciones a los proveedorews
	16 horas	3	Una vez seleccionada la mejor opción se procede a concretar la compra
	24 horas	4	Se solicita aprobación en el departamento financiero para el pago de factura una vez receptada la mercadería y retirada la mercaderia
Total	56 horas		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

EMPRESA A.W.T. S.A. NOMBRE DEL PROCESO: Adquiciciones								Tabla 3.1.	
Fases	**Operación**	**Inspección**	**Operación e Inspección**	**Espera**	**Transporte**	**Almacenamiento**	**Funcionarios**	**Descripción del proceso**	**Tiempo**
1							JA	Se verifica stock	8
2							JA	Procede a solicitar cotizaciones a los proveedores	8
3							JA	Una vez seleccionada la mejor opción se procede a concretar la compra	16
4							JA	Se solicita aprobación en el departamento financiero para el pago de la factura una vez recepta la mercadería	24
								TOTALES	**56**
ELABORACIÓN: La Autor		JA: Jefe departamento de adqusiciones		:Operación		:Operación a Inspección	:Demora	:Transporte	:Almacenamiento

Análisis: Para la compra de mercadería, se utiliza cuatro días , donde se verifica el stock, se procede a solicitar cotizaciones, se concreta la compra y se solicita la aprobación del jefe del departamento de adquisiciones para el respectivo pago, situación que deja notar la demora que existe en esta actividad, se debe disminuir el tiempo para lograr mayor eficiencia en las operaciones.

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 4
PROCESOS ACTUALES			
NOMBRE DEL PROCESO: Contratación de Empleados			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento de Recursos Humano	24 horas	1	Reclutamiento de personal
	24 horas	2	Selección de personal
	24 horas	3	Selección de personal
Total	25 horas		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

EMPRESA A.W.T. S.A. NOMBRE DEL PROCESO: Contratación de Empleados								Tabla 4.1.	
Fases	**Operación**	**Inspección**	**Operación e Inspección**	**Espera**	**Transporte**	**Almacenamiento**	**Funcionarios**	**Descripción del proceso**	**Tiempo (Días/Mese)**
1							JTH	Se procede a publicaar la vacante en el periodico	24
2							JTH	Se recibe a los interesados y se les informa en qué consiste el trabajo	24
3							JTH	Se recepta las carpetas y se selecciona según la referencias que posean	24
								TOTALES	**72**
ELABORACIÓN: La Autor		JH: Jefe de Talento Humano		:Operación		:Operación a Inspección	:Demora	:Transporte	:Almacenamiento

Análisis: Para la selección de empleados en la la empresa A.W.T. S.A., se efectúa un proceso demasiado básico hacen falta más pasos para una adecuadda contratación de empleados, que sean lo más idóneos para los cargos, los procesos para publicar e infomrar a los interesados receptar carpetas se utiliza un tiempo inmoderado

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 5
PROCESOS ACTUALES			
NOMBRE DEL PROCESO: Producción			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Gerencia de producción	29.33 horas	1	Retener los sólidos gruesos
	29.33 horas	2	Igualar las características físicas y químicas del agua que ingresa
	29.33 horas	3	biodegradar la materia orgánica
	29.33 horas	4	sedimentador se remueve nuevamente al tanque de aireación
	29.33 horas	5	separar el líquido clarificado y el lodo
	29.33 horas	6	sacar los sólidos flotantes que están en el agua
Total	175.98		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA

EMPRESA A.W.T. S.A. NOMBRE DEL PROCESO: Producción								Tabla 5.1.	
Fases	**Operación**	**Inspección**	**Operación e Inspección**	**Espera**	**Transporte**	**Almacenamiento**	**Funcionarios**	**Descripción del proceso**	**Tiempo**
1							JP	Retener los solidos gruesos	29.33
2							JP	Igualar las características físicas y químicas del agua que ingresa	29.33
3							JP	biodegradar la materia orgánica	29.33
4							JP	sedimentador se remueve nuevamente al tanque de aireacióm	29.33
5							JP	separar el liquido clarificado y el lodo	29.33
6							JP	sacar los solidos flotantes que están en el agua	29.33
								TOTALES	**176**
ELABORACIÓN: La Autor		JP: Jefe de producción		:Operación		:Operación a Inspección	:Demora	:Transporte	:Almacenamiento

Análisis: Se va ha remplantear estos procesos a fin de disminuir tiempos y recursos

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS ACTUALES

Según a la descripción de los procesos que actualmente ejecuta la Empresa A.W.T. S.A. se concluye lo siguiente:

Registro de Compras

- ✓ En el registro de compras es lento ya que al momento de efectuar el informe de requerimiento se utilizan 3 horas, asimismo al momento de autorizar la compra se demoran 4 horas, tiempo que podría ser utilizado para efectuar otras actividades, además para la Autorización del Jefe de Área para el pago demoran 25 minutos, la contadora para el archivo de documentos utiliza 15 minutos, lo cual se considera mucho tiempo.

Ventas

- ✓ Para las ventas al cliente, primero se recibe la cotización para ello se utiliza 1 día, se verifica el stock y es considerable, y determinar el tiempo correcto de este proceso.

Adquisiciones

- ✓ Para la compra de mercadería, se utiliza cuatro días, donde se verifica el stock, se procede a solicitar, la aprobación del Jefe del departamento de adquisiciones para el respectivo pago, situación que deja notar la demora de tiempo para lograr mayor eficiencia en las operaciones.

Contratación de empleados

- ✓ Para la selección de empleados la empresa A.W.T. S. A. se efectúa un proceso demasiado básico de empleados, que sean lo más idóneos para los cargos, los procesos para publicar e informar a los interesados.

Producción

- ✓ Se va a reimplantar estos procesos a fin de disminuir tiempos y recursos.

PROPUESTA REINGENIERÍA PARA LA EMPRESA

NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Con el objetivo de mejorar los servicios y la condición económica de la empresa, el equipo de reingeniería, ha asignado a cada responsable de cada uno de los servicios, para que se encarguen de coordinar el trabajo conjuntamente con el resto del personal.

- ✓ Líder Del Área Administrativa: Eco. Patricia Buitrón
- ✓ Líder Del Área Financiera: Ing. Mauricio Alemán
- ✓ Líder Del Área De Compras: Ing. Roberto Rivera
- ✓ Líder Del Área De Ventas: Ing. José Celi
- ✓ Líder Del Área De Despachos: Lcdo. Laura Moreno
- ✓ Líder Del Área De Transportación y Distribución: Ing. Yandry Ortiz
- ✓ Líder Del Área De Recursos Humanos: Ing. María Agusta Calderon
- ✓ Líder De Facturación, e Ingreso De Facturas: Inés Cevallos
- ✓ Líder De Limpieza De La Planta: Javier Bahamonde
- ✓ Líder de Guardianía: Teresa Tenesaca

Cabe destacar que la misión y visión fueron reestructuradas, con el fin de establecer claramente hacia dónde va la entidad.

MISIÓN

A.W.T. S.A. es una empresa preocupada de brindar a nuestros Clientes productos y servicios en tratamiento de agua con calidad y eficiencia, asegurando el bienestar laboral de nuestros integrantes.

VISIÓN

Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Relacionar los procesos y tecnologías de depuración más idóneos en general, y para cada una de las actividades industriales, en particular.
- ✓ Evaluar las ventajas e inconvenientes que supone la modificación de los procedimientos, reducción de caudales o reciclado de los mismos.
- ✓ Conocer las particularidades de los diferentes tipos de contaminación generada por los sectores industriales más representativos.
- ✓ Sentar las bases para la adopción de buenas prácticas en los procesos productivos.

VALORES DE LA EMPRESA

La responsabilidad con sus clientes, calidad del producto y ética son los valores que caracterizaran a esta empresa.

EQUIDAD

La Empresa promulga en su accionar el acceso universal a sus servicios por parte de la ciudadanía promoviendo la inclusión social.

HONESTIDAD

A.W.T. S.A. encuentra en la verdad su máxima expresión. Todas sus actuaciones se desenvuelven en un ambiente de ética, honorabilidad, confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad.

RESPETO

A.W.T. S.A. respeta a través de sus acciones, a la ciudadanía, su personal, proveedores de servicios y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

RESPONSABILIDAD

La Empresa A.W.T. S.A. asume un compromiso solidario con la ciudadanía considerando a sus clientes como personas con derecho a los servicios aportando al buen vivir.

TRANSPARENCIA

La Empresa A.W.T. S. A. actúa con claridad y promueve el pleno ejercicio del derecho de los ciudadanos de estar informados en el desempeño y accionar de su Empresa.

ACTIVIDADES BÁSICAS DE LA EMPRESA

A.W.T. S.A. desarrolla productos y equipos que han servido para incrementar el éxito de las industrias ecuatorianas y para mejorar nuestro medio ambiente, como, fabrica e importa ablandadores y equipos de intercambio iónico para acondicionar su agua de acuerdo a sus verdaderas necesidades.

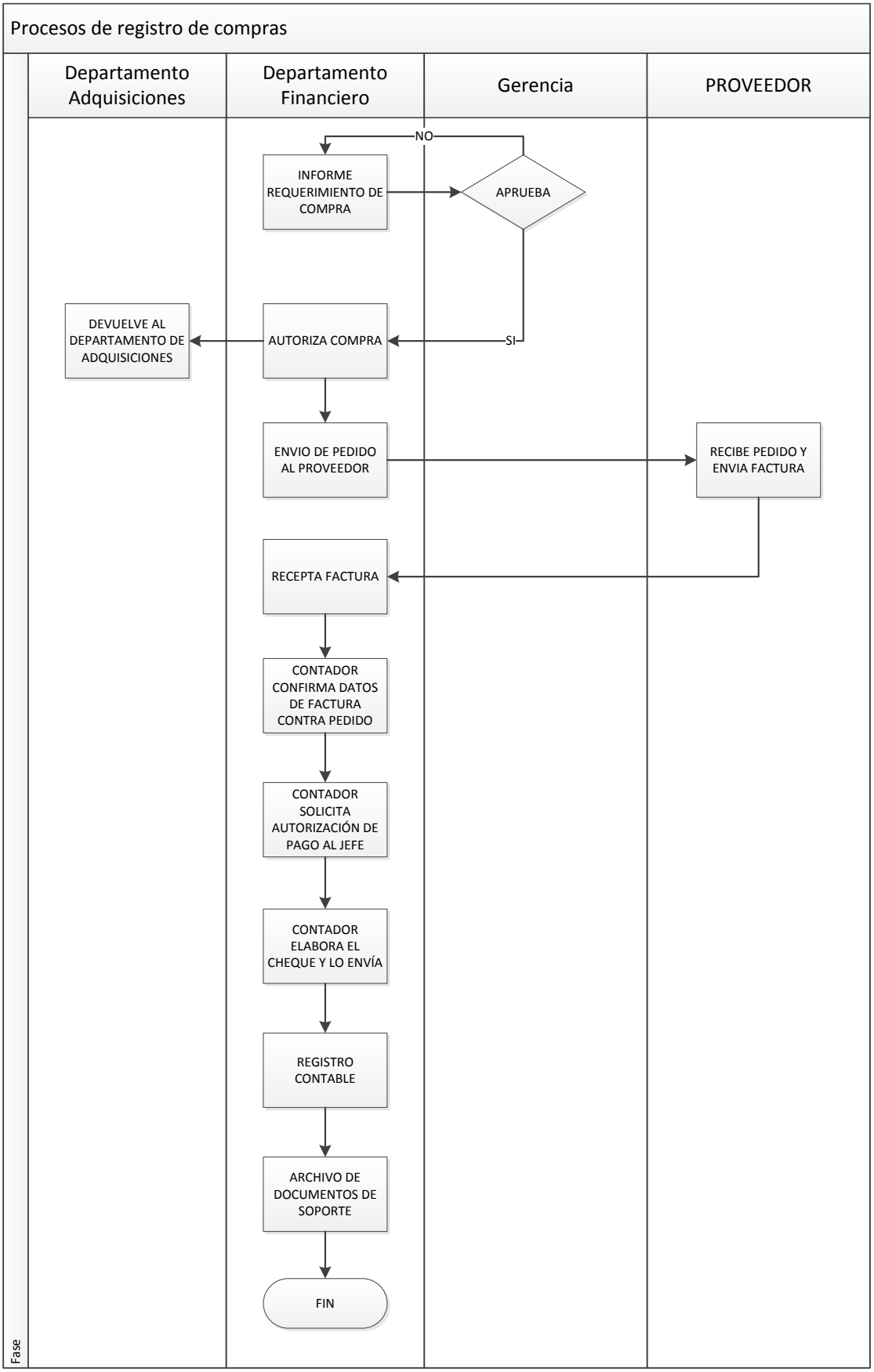
SIMBOLOGÍA A UTILIZAR EN LOS FLUJOGRAMAS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Archivo	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
Documento	Documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias, se pueden representar y enumerar asignando al original, indistintamente, la letra "O" o el número "1", y al duplicado y demás copias la numeración correlativa.
Terminal	Identifica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utilice dentro del óvalo.
Actividad	Representa una actividad, la cual se describe brevemente dentro del rectángulo.
Conector	Indica continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.
Líneas de Flujo	Conectan elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir.
Conector de Página	Conecta una actividad con otra de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar el número de la página a la que se conecta.
Decisión	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos (2) vías, y la selección de una de ellas depende de la respuesta a la pregunta que se describe dentro del rombo.

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 1
PROCESOS PROPUESTOS			
NOMBRE DEL PROCESO: REGISTRO DE COMPRAS			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**N°.**	**OPERACIONES**
Departamento Financiero	2 horas	1	INFORME REQUERIMIENTO DE COMPRA
	3 horas	2	SOLICITAR APROBACIÓN GERENCIA Y DEVOLVER AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
	15 min	3	ENVIÓ DE PEDIDO AL PROVEEDOR
	15 min	4	RECEPTA FACTURA
	15 min	5	CONTADOR CONFIRMA DATOS DE FACTURA CONTRA PEDIDO
	20 min	6	CONTADOR SOLICITA AUTORIZACIÓN DE PAGO AL JEFE
	10 min	7	CONTADOR ELABORA EL CHEQUE Y LO ENVÍA
	10 min	8	REGISTRO CONTABLE
	15 min	9	ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE SOPORTE
Total	**4 horas y 40 min**		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

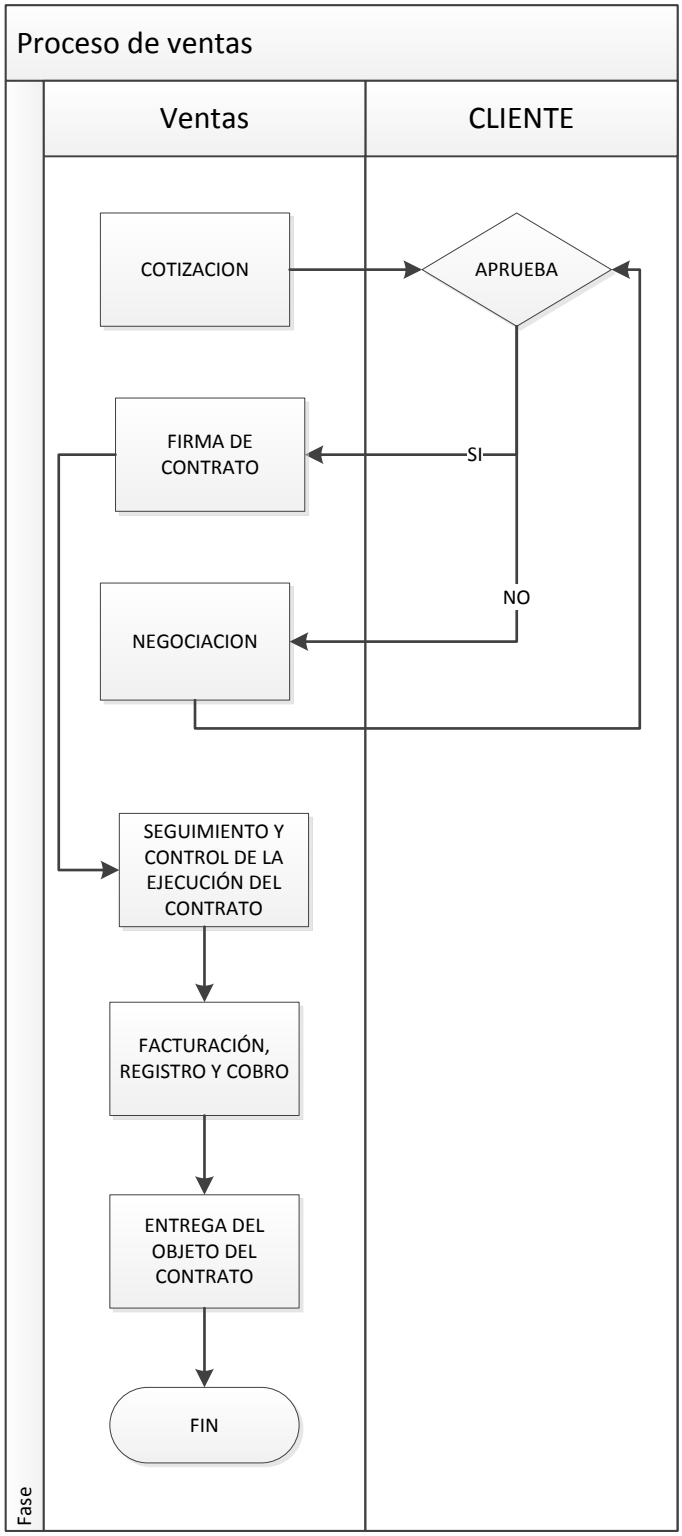
ELABORADO POR: TANIA ORTEGA


Procesos de registro de compras
Departamento Adquisiciones
Departamento Financiero
Gerencia
PROVEEDOR
NO
INFORME REQUERIMIENTO DE COMPRA
APRUEBA
DEVUELVE AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES
AUTORIZA COMPRA
SI
ENVIO DE PEDIDO AL PROVEEDOR
RECIBE PEDIDO Y ENVIA FACTURA
RECEPTA FACTURA
CONTADOR CONFIRMA DATOS DE FACTURA CONTRA PEDIDO
CONTADOR SOLICITA AUTORIZACIÓN DE PAGO AL JEFE
CONTADOR ELABORA EL CHEQUE Y LO ENVÍA
REGISTRO CONTABLE
ARCHIVO DE DOCUMENTOS DE SOPORTE
FIN
Fase

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 2
PROCESOS PROPUESTOS			
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento Ventas	2 horas	1	COTIZACIÓN Y ENVIÓ
	2 horas	2	NEGOCIACIÓN
	1 hora	3	FIRMA DE CONTRATO
	176 horas	4	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
	8 horas	5	FACTURACIÓN, REGISTRO Y COBRO
	8 horas	6	ENTREGA DEL OBJETO DEL CONTRATO
Total	**197 horas**		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

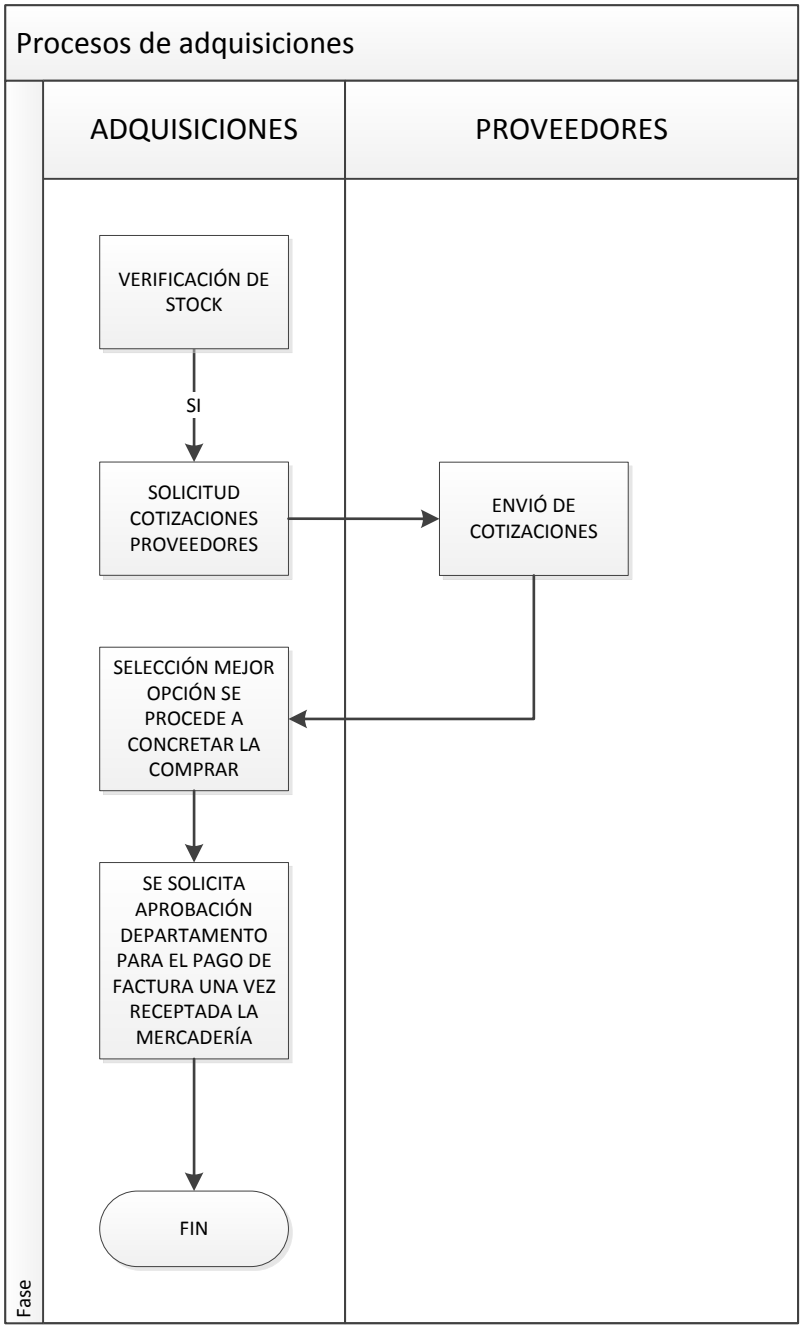
ELABORADO POR: TANIA ORTEGA


Proceso de ventas
Ventas
CLIENTE
COTIZACION
APRUEBA
FIRMA DE CONTRATO
SI
NO
NEGOCIACION
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO
FACTURACIÓN, REGISTRO Y COBRO
ENTREGA DEL OBJETO DEL CONTRATO
FIN
Fase

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 3
PROCESOS PROPUESTOS			
NOMBRE DEL PROCESO: ADQUISICIONES			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**N°.**	**OPERACIONES**
Departamento Adquisiciones	1 horas	1	VERIFICACIÓN DE STOCK
	4 horas	2	SOLICITUD COTIZACIONES PROVEEDORES
	4 horas	3	SELECCIÓN MEJOR OPCIÓN SE PROCEDE A CONCRETAR LA COMPRAR
	8 horas	4	SE SOLICITA APROBACIÓN DEPARTAMENTO PARA EL PAGO DE FACTURA UNA VEZ RECEPTADA LA MERCADERÍA
Total	**9 horas**		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

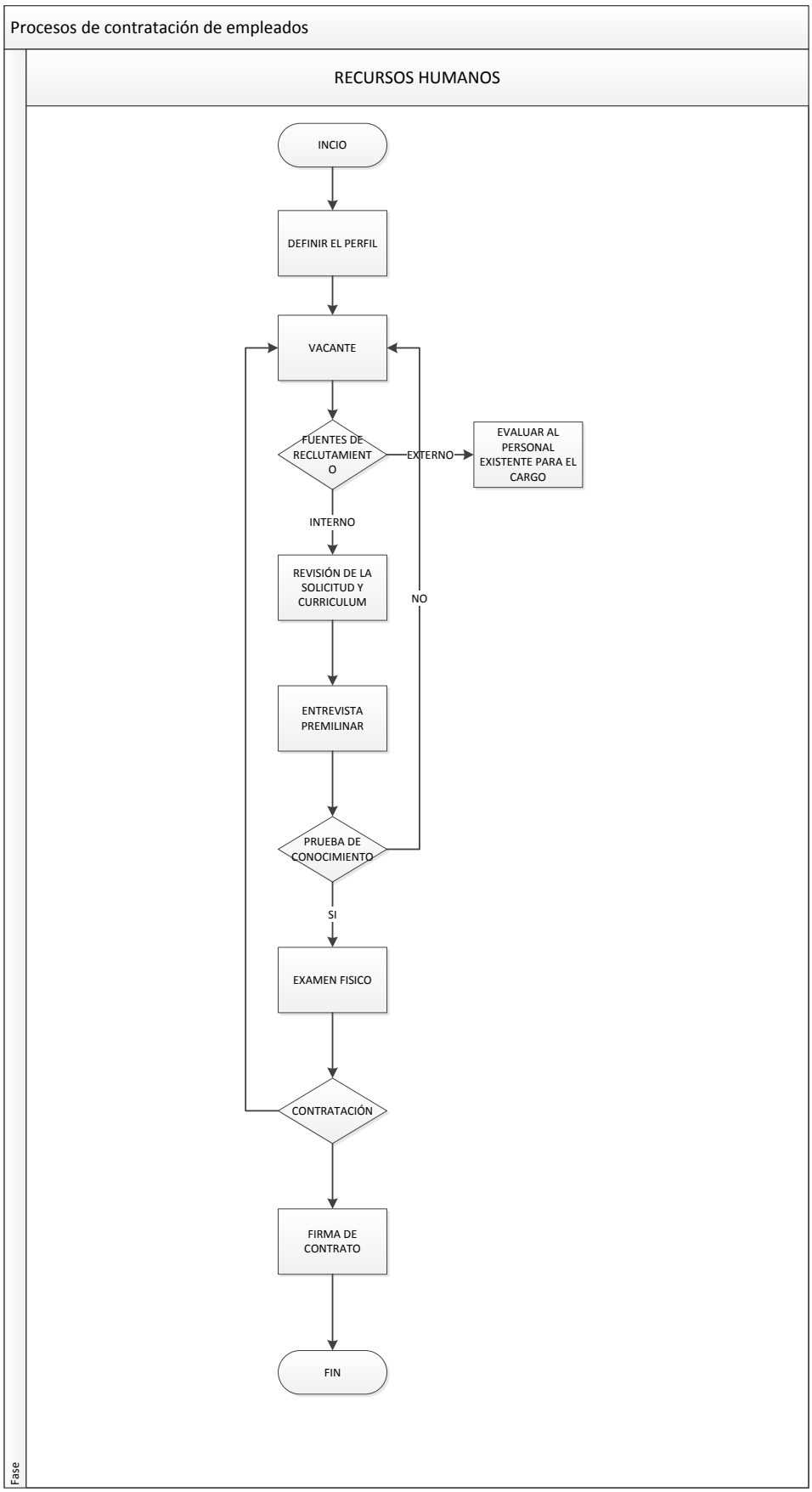
ELABORADO POR: TANIA ORTEGA


Procesos de adquisiciones
ADQUISICIONES
PROVEEDORES
VERIFICACIÓN DE STOCK
SI
SOLICITUD COTIZACIONES PROVEEDORES
ENVIÓ DE COTIZACIONES
SELECCIÓN MEJOR OPCIÓN SE PROCEDE A CONCRETAR LA COMPRAR
SE SOLICITA APROBACIÓN DEPARTAMENTO PARA EL PAGO DE FACTURA UNA VEZ RECEPTADA LA MERCADERÍA
FIN
Fase

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 4
PROCESOS PROPUESTOS			
NOMBRE DEL PROCESO: CONTRATACIÓN EMPLEADOS			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento Recursos Humanos	2 horas	1	DEFINIR EL PERFIL
	16 horas	2	EVALUAR AL PERSONAL EXISTENTE PARA EL CARGO
	16 horas	3	REVISIÓN DE LA SOLICITUD Y CURRÍCULO
	1 hora	4	ENTREVISTA PRELIMINAR
	1 hora	5	PRUEBA DE CONOCIMIENTO
	30 min	6	EXAMEN FÍSICO
	30 min	7	FIRMA DE CONTRATO
Total	37 horas		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

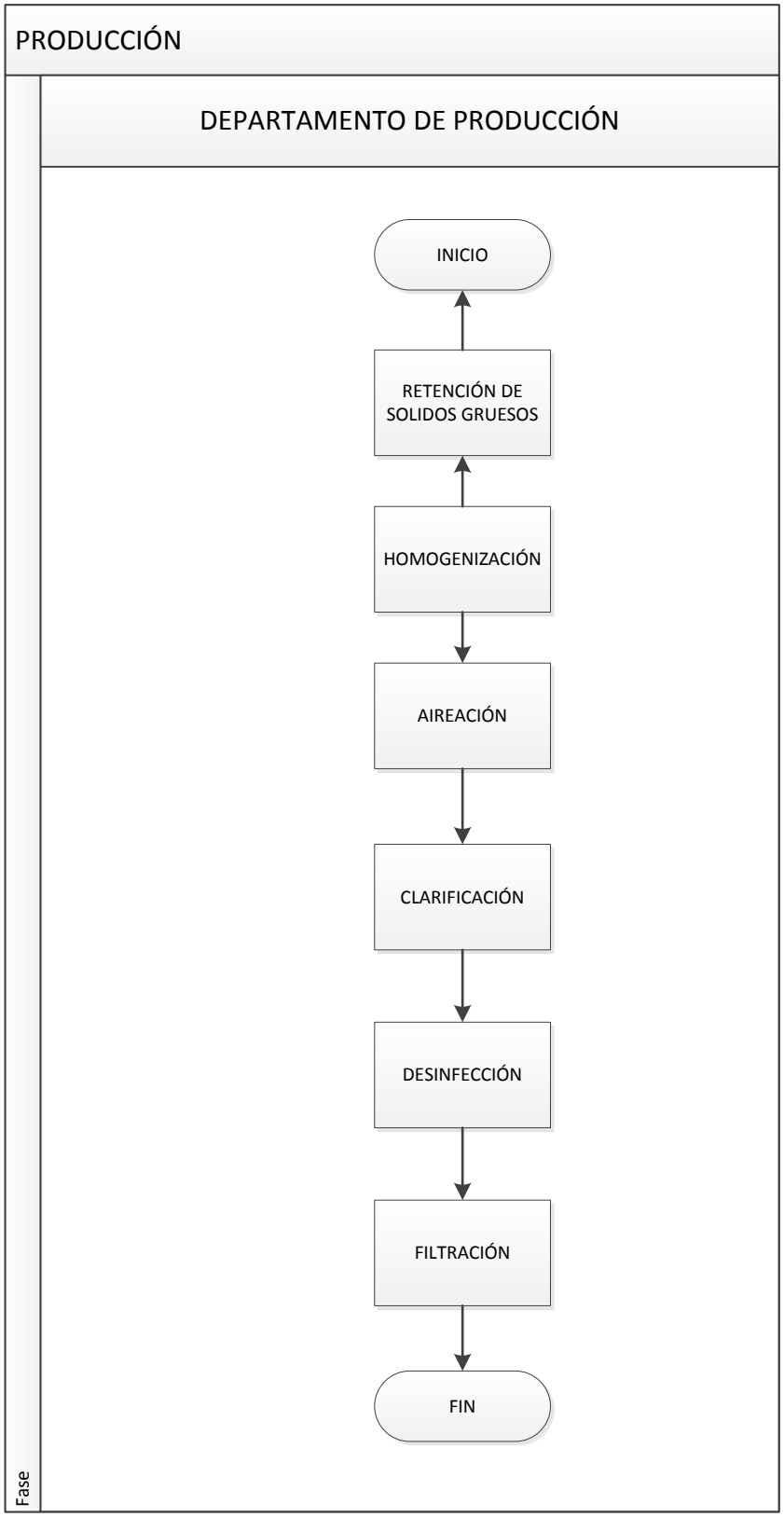
ELABORADO POR: TANIA ORTEGA


Procesos de contratación de empleados
RECURSOS HUMANOS
INCIO
DEFINIR EL PERFIL
VACANTE
FUENTES DE RECLUTAMIENTO
EXTERNO
EVALUAR AL PERSONAL EXISTENTE PARA EL CARGO
INTERNO
REVISIÓN DE LA SOLICITUD Y CURRICULUM
NO
ENTREVISTA PREMILINAR
PRUEBA DE CONOCIMIENTO
SI
EXAMEN FISICO
CONTRATACIÓN
FIRMA DE CONTRATO
FIN
Fase

EMPRESA A.W.T. S.A.			TABLA 5
PROCESOS PROPUESTOS			
NOMBRE DEL PROCESO: Producción			
RESPONSABLE	TIEMPO	N°.	OPERACIONES
Departamento de producción		1	RETENCIÓN DE SOLIDOS GRUESOS
		2	HOMOGENIZACIÓN
		3	AIREACIÓN
		4	CLARIFICACIÓN
		5	DESINFECCIÓN
		6	FILTRACIÓN
Total	10 horas		

FUENTE: EMPRESA A.W.T. S.A.

ELABORADO POR: TANIA ORTEGA


PRODUCCIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
INICIO
RETENCIÓN DE SOLIDOS GRUESOS
HOMOGENIZACIÓN
AIREACIÓN
CLARIFICACIÓN
DESINFECCIÓN
FILTRACIÓN
FIN
Fase

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGIAS Y METAS PARA LOS NUEVOS PROCESOS DE LA EMPRESA A.W.T. S.A.

1.- PROCESO DE ADQUISICIONES

Objetivo.

El objetivo de este proceso agilitar las compras, dar una información eficiente a la Gerencia Administrativa Financiera, para la toma de decisiones, aprovechar al máximo el stock de la empresa.

Estrategia.

- ✓ Cotización de precios para la compra a los diferentes proveedores.
- ✓ Escoger en el menor tiempo posible, la mejor opción de acuerdo a lo cotizado.
- ✓ Receptar las materias primas que permita agilitar la producción.
- ✓ Verificar su calidad.
- ✓ Controlar los inventarios de forma eficiente.
- ✓ Dar una información efectiva y oportuna a la Gerencia Administrativa Financiera.
- ✓ Tener un adecuado control de los stocks de aves y los materiales de bodega que se tenga en la empresa.

Metas.

- ✓ Debitar costos económicos a la empresa.
- ✓ Tener productos de calidad.

- ✓ Proveer de manera efectiva los materiales a la planta

2.- PROCESO DE PRODUCCIÓN

Objetivo.

El objetivo de este proceso planificar, ejecutar, dirigir, controlar, promover el mejoramiento, y la calidad de los productos, realizando estudios e investigaciones a fin de satisfacer las necesidades presentadas en la actualidad; garantizando el apoyo logístico y el desarrollo integral de tal manera que contribuya a la calidad y la oportunidad en la toma de decisiones; asegurando una organización de alto desempeño de acuerdo con la ley.

Estrategia.

- ✓ Verificar la calidad de los equipos y productos
- ✓ Tomar muestras a fin de verificar errores y corregirlos
- ✓ Cumplir con la meta de producción.
- ✓ Dar una información efectiva a la Gerencia general.
- ✓ Tener un adecuado control a los procesos operativos de la planta.

Metas.

- ✓ Control de costos
- ✓ Fabricar productos de calidad.
- ✓ Proveer de manera efectiva los requerimientos de los clientes.
- ✓ Garantizar los productos a los clientes
- ✓ Dar soporte a los clientes

3.- PROCESO TALENTO HUMANO

Objetivo.

Promover el mejoramiento, el bienestar y el desarrollo del personal que presta su servicio, realizando estudios e investigaciones de servicio social y adiestramiento del personal a fin de satisfacer las necesidades presentadas en la actualidad; garantizando el apoyo logístico y el desarrollo integral del talento humano de tal manera que contribuya a la calidad y la oportunidad en la toma de decisiones; asegurando una organización de alto desempeño de acuerdo con la ley.

Estrategia.

- ✓ Ejecutar los procesos de selección, reclutamiento, contratación de los mejores profesionales para la empresa
- ✓ Evaluar el rendimiento de los trabajadores y sugerir correctivos
- ✓ Promover la política de incentivos a los mejores trabajadores.
- ✓ Garantizar la seguridad industrial a los trabajadores.
- ✓ Promover la capacitación a los trabajadores.
- ✓ Dar una información efectiva y oportuna a la Gerencia.
- ✓ Tener un adecuado control del cumplimiento de las obligaciones patronales.
- ✓ Profesionalizar a los trabajadores

Metas.

- ✓ Proveer de manera efectiva los requerimientos de la Gerencia.
- ✓ Tener personal de calidad.

MANUAL DE FUNCIONES DE CADA TRABAJADOR O EMPLEADO

CÓDIGO : 01

DEPENDENCIA : GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

TITULO DEL PUESTO : ADQUISICIONES SUPERVISA A : TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

Objetivo general: programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

FUNCIONES TÍPICAS:

Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento, stock y seguridad de los insumos. Controlar que las áreas de almacenamiento estén bien ubicadas, limpias y ordenadas.

- Velar por el abastecimiento de materia prima.
- Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes.
- Realizar el control de garantías.
- Proponer e implementar procedimientos para la realización de compras.
- Realizar localización de nuevos producto, materiales y fuentes de suministros.
- Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
- Velar por que se paguen los precios justos por la materia prima sin que ello desmejore la calidad de los mismos.
- Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área de compras.
- Velar por la adecuada realización de inventarios y control de los mismos.
- Mantener actualizado el registro de proveedores y las condiciones de venta de cada uno.
- Generar y controlar el presupuesto designado a su área.
- Mantener los inventarios en los niveles óptimos de acuerdo a las operaciones de la empresa.
- Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones en los precios de los insumos y productos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas políticas y procedimientos establecidos en los manuales de la empresa.
- Realizar otras actividades asignadas por su jefe y que permitan cumplir con los objetivos del puesto.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Agilidad en la ejecución de los procesos.
- Tener criterio formado, alta iniciativa, para controlar actividades del área a su cargol.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ing. Comercial Administración o carreras afines

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia.

CÓDIGO : 02
TITULO DEL PUESTO : PRODUCCION
DEPENDE DE : GERENTE
SUPERVISA A : AL PERSONAL DE PRODUCCION

NATURALEZA DEL TRABAJO

Es la encargada de promover el mejoramiento, y la calidad de los productos, realizando estudios e investigaciones a fin de satisfacer las necesidades presentadas en la actualidad; garantizando el apoyo logístico y el desarrollo integral de tal manera que contribuya a la calidad y la oportunidad en la toma de decisiones; asegurando una organización de alto desempeño de acuerdo con la ley.

Dar soporte técnico para la toma de decisiones sobre los sistemas de tratamiento individuales de aguas negras y grises a exigir.
Definir los criterios técnicos sanitarios para la instalación, funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de tratamiento individuales de aguas negras y grises.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Planear, formular, liderar y coordinar las iniciativas y proyectos estratégicos para garantizar la integración y alineación.
  Formular las políticas de operaciones
- Responsable del control de la construcción de equipos, Tanques y depósitos de almacenamiento de productos
- Control operático de la reutilización de aguas residuales en riego
- Responsable de los Proyectos de instalaciones de depuración
- Responsable de la ejecución de los proyectos de instalaciones de depuración
- Estudios hidrogeológicos
- Estudios y Evaluaciones de impacto ambiental
- Informe previo realizado para toma de decisiones
- Informe de alegaciones presentadas durante el período de información pública
- Informes de organismos oficiales

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Planificador
- Ejecutor
- Control

CÓDIGO : 03

TITULO DEL PUESTO : TALENTO HUMANO

DEPENDE DE : GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A : ADMINISTRATIVO OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO

Esta dependencia es la encargada de promover el mejoramiento, el bienestar y el desarrollo del personal que presta su servicio, realizando estudios e investigaciones de servicio social y adiestramiento del personal a fin de satisfacer las necesidades presentadas en la actualidad; garantizando el apoyo logístico y el desarrollo integral del talento humano de tal manera que contribuya a la calidad y la oportunidad en la toma de decisiones; asegurando una organización de alto desempeño de acuerdo con la ley.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Diseñar las políticas, planes, programas y proyectos de la Oficina de Talento Humano con el fin de coordinar estudios, diagnósticos y evaluaciones, buscando mejorar las condiciones laborales y ocupacionales de los servidores públicos, así como proyectar las normas y reglamentos
- Coordinar y supervisar las actividades y procedimientos de administración de personal, contratación y vinculación de personal, procesos laborales, inducción y re inducción.
- Estudios para la elaboración, actualización, modificación o adición del manual de funciones y de requisitos, conforme a la planta de cargos vigente, realizar los análisis ocupacionales y de cargas de trabajo requeridos y velar por el cumplimiento de lo dispuesto en las normas que regulen la materia.
- Definir procedimientos para la liquidación de las nóminas, relación de novedades de personal, sueldos, salarios, prestaciones sociales y demás factores salariales, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- Dar aplicación y cumplimiento a las sanciones
- Aplicar el régimen interno de control de personal, de ingresos y salidas, el cumplimiento de la jornada laboral reglamentada

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Planificador
- Ejecutor
- Control

CÓDIGO : **04**

DEPENDENCIA : **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

TITULO DEL PUESTO : **VENTAS** **SUPERVISA A: PERSONAL DE VENTAS**

NATURALEZA DEL TRABAJO

Objetivo general: Ejecutar, atender, proyectar, coordinar todo lo relacionado a las ventas de los productos, para generar lo ingresos requeridos por la empresa, en función de las metas y objetivos planteados.

FUNCIONES TÍPICAS:

Encargarse de la coordinación y ejecución del presupuesto planteado por los directivos de la empresa mediante acciones coordinadas con su departamento para el cumplimiento de las metas proyectadas.

- Atender y tomar los pedidos de los clientes
- Pasar diariamente la información de los pedidos al departamento de producción.
- Elaborar el informe anual de ventas de la organización.
- Analizar en conjunto con sus colaboradores las ventas y todo lo referente al departamento de ventas evaluando si se han cumplido los objetivos, la causa de desbalances y las posibles medidas correctivas.
- Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entregas de los productos y servicios.
- Ejecutar y controlar los planes comerciales de la empresa.
- Posicionar los productos de la empresa.
- Negociar personalmente con los clientes grandes de la empresa.
- Coordinar las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Dinámico y estratégico para el cumplimiento de metas y objetivos.
- Tener criterio formado, alta iniciativa, para controlar actividades del área a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ing. Comercial, Administración o carreras afines

EXPERIENCIA: Mínimo cuatro años de experiencia en posiciones similares.

CÓDIGO : 05

DEPENDENCIA : DEPARTAMENTO METALMECÁNICA

TITULO DEL PUESTO : JEFE DE METALMECÁNICA **SUPERVISA A: PERSONAL DE METALMECÁNICA**

NATURALEZA DEL TRABAJO

Gestiona el mantenimiento metalmecánico, electromecánico, preventivo y correctivo de equipos de bombeo, garantizando el servicio continuo de agua potable para satisfacción de todos los clientes.

Supervisar mantenimiento de aparatos de desinfección del agua para mantenerlas en buen funcionamiento. Coordina el muestreo en las fuentes y redes de distribución. Supervisa contratos de servicios.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Realiza visitas de campo para supervisar el cumplimiento de las órdenes de trabajo encomendadas a las brigadas de campo.
- Lleva expediente de contratos que supervisa.
- Elabora y /o revisa informes técnicos y reportes.
- Coordina acciones con otras áreas para el mantenimiento preventivo y correctivo de
- los equipos de bombeo y de los dispositivos de cloración.
- Controla las actividades relacionadas con el funcionamiento y mantenimiento
- preventivo de los sistemas de producción.
- Realiza programa de visitas a las plantas de bombeo, tanques y cisternas.
- Participa en reuniones de trabajo.
- Realiza reuniones con el personal a su cargo para dar instrucciones y tratar
- aspectos disciplinarios.
- Gestiona capacitaciones para aumentar la productividad de trabajo del personal del
- área asignada.
- Elabora informe mensual de actividades realizadas.
- Coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de los aparatos de desinfección
- del agua.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Relación con público, manejo y cuidado de equipo asignado, presentación de planes de trabajo, presentación oportuna de informes.
- Su ambiente es de oficina, con condiciones ambientales deseables dentro de los límites de control y de campo, con condiciones variables dependiendo del lugar y las circunstancias.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Graduado en Ingeniería Civil, Química, o carreras afines al cargo; de preferencia con post grado en Ingeniería Sanitaria o experiencia mínima de un año en puestos similares.

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia en puestos similares

CÓDIGO : **06**

DEPENDENCIA : **DEPARTAMENTO METALMECÁNICA**

TITULO DEL PUESTO : **MECÁNICO** **SUPERVISA A: N/A**

NATURALEZA DEL TRABAJO

Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo en los sistemas de acueductos y alcantarillados sanitarios, de acuerdo a especificaciones técnicas y bajo orientación de un profesional, en el equipo eléctrico de las estaciones de bombeo o a la infraestructura física e hidráulica de los proyectos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Repara estructuras metálicas y anclajes metálicos en tuberías;
- Corta estructuras metálicas;
- Colabora en desmontaje de equipos a reparar.
- Adapta piezas en motores;
- Elaborar y repara todo tipo de estructuras metálicas, soldadura especial en turbinas.
- Apoya en trabajo de soldadura, a los equipos de brigada;
- Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
- Apoya en otras actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Manejo y cuidado de herramientas y equipo asignados.
- Su ambiente es de campo, ya que sus actividades las desarrolla fuera de oficina, las condiciones ambientales son variables. Expuestos a emanaciones de sustancias químicas tóxicas y/o contaminantes

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachiller Industrial opción en electricidad, Mecánica, o con oficio de Albañil, Fontanero o Soldador o carreras afines al cargo o capacitados en cursos especializados por instituciones acreditadas.

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia en puestos similares

h. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis realizado se ha podido evidenciar los problemas que tienen un alto impacto en el desarrollo de los procesos de la empresa, por lo que se considera necesario la reingeniería de proceso para mejorar los mismos y aumentar la efectividad en la empresa.
- Se debe involucrar a todo el personal de la empresa dentro de la reingeniería de procesos, para que tengan conocimiento detallado de los cambios a realizarse y pueda ser considerado como un cambio positivo en la empresa para mejor el rendimiento y la productividad.
- Con la reingeniería de procesos se disminuye los cuellos de botella y se identifica los puntos críticos existentes actualmente, para conocer detalladamente los inconvenientes en cada área y así poder proponer soluciones para su solución.
- Con las soluciones planteadas y luego de un tiempo de maduración de los nuevos procesos, se podrá conseguir una ventaja competitiva en la cual la empresa podrá lograr todos los objetivos y metas propuestas.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda especificar los problemas existentes a cada uno de los empleados para que puedan tener conocimiento del objetivo de la reingeniería y puedan ser partícipes activos considerando como un cambio positivo.
- Utilizar la tecnología más reciente para la implementación de los cambios en los procesos en caso de ser necesario.
- Una vez implementada la reingeniería, se recomienda dar continuidad y seguimiento a los mismos, para conseguir lo requerido.

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros.-

- ✓ ALPANDER, Guvene. Planificación Estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá - Colombia, 2004.
- ✓ EYZAGUIRRE Rojas, Norma. Metodología Integrada para la Planificación Estratégica. Lima-Perú Edición 2006.
- ✓ GRECO, O. Diccionario Contable. Segunda Edición. Valleta Ediciones. Buenos Aires-Argentina, 2000.
- ✓ KRIEGEL, Roberth y PATLER, Louis. Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Edición 2000
- ✓ MARTINEZ, Rodrigo; FERNANDEZ, Andrés. Árbol de Problemas y Áreas de Intervención. CAPAL. Monterrey- México. Edición 2010.
- ✓ MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México año 2000.
- ✓ MINTZBERG, Henry; BRIAN Q., James; VOYER, John. El Proceso Estratégico. Concepto, Contextos y Casos. Primera Edición (Edición breve). Editorial Prentice Hall. México, 1997.
- ✓ RAMÍREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica de Educación Superior. 2000.
- ✓ ROBBINBS, Stephen P., ADMINISTRACIÖN, Editorial: Person Prentice Hall, Octava Edición, 2005.

- ✓ REYES PONCE, Agustín, (2010); Administración Moderna; Editorial Limusa, México.
- ✓ SAMUELSON, Paúl, (2010), Administración, Editorial McGraw Hill, México D. F.
- ✓ TONPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J.Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Onceava Edición. Editorial. Editorial McGraw Hill. México, 2001

k. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA AL GERENTE DE LA EMPRESA "A.W.T. S.A"

DE LA CIUDAD DE QUITO PARROQUIA LLANO GRANDE

1. **Conoce la misión, visión y políticas de la empresa.**

   SI ( ) NO ( )

2. **Cuenta la Empresa con un organigrama**

   SI ( ) NO ( )

3. **La Empresa cuenta con un Manual de Funciones?**

   SI ( ) NO ( )

4. **Se aplica en su Empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?**

   SI ( ) NO ( )

5. **Se aplica en su Empresa el periodo de prueba para el personal que ingresa?**

SI ( ) NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN LA EMPRESA A.W.T. S.A.

1. **La Empresa les capacita**

   SI ( ) NO ( )

2. **Conoce los procesos de la empresa**

   SI ( ) NO ( )

3. **¿Cuál es su edad?**

   SI ( ) NO ( )

4. **Su perfil es el adecuado para su puesto que ocupa en la empresa.**

   SI ( ) NO ( ) NO CONTESTA ( )

5. **Cuenta con los equipos necesarios para la fabricación de los productos**

SI ( ) NO ( )

6. **Los equipos están obsoletos**

SI ( ) NO ( )

7. **Cuentas con materiales de protección para su trabajo**

SI ( ) NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta al Departamento de Ventas de la Empresa, "A.W.T. S.A." de la ciudad de Quito Parroquia Llano Grande

1. **Atiende oportunamente los pedidos de los clientes**

   SI ( ) NO ( )

2. **Informa sobre los diferentes productos a los clientes**

   SI ( ) NO ( )

3. **Conoce los productos que distribuye la empresa**

   SI ( ) NO ( )

4. **Está de acuerdo con una reingeniería de procesos en la empresa**

   SI ( ) NO ( )

5. **Puede colaborar en la reingenieria de procesos en la empresa**

   SI ( ) NO ( ) NO CONTESTA ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta a los Clientes de la Empresa, "A.W.T. S.A." de la ciudad de Quito Parroquia Llano Grande

1. **Cómo califica usted la calidad de los productos**

   Muy buena calidad ( )
   Buena Calidad ( )
   Más o menos ( )
   Baja Calidad ( )
   Mala Calidad ( )

2. **La Empresa tiene variedad de productos de acuerdo al gusto del cliente**

   SI ( ) NO ( )

3. **Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir un determinado producto?**

   SI ( ) NO ( )

4. **Cuándo acude a la empresa que es lo que más le disgusta**

   Poca educación ( )
   Que no le permitan ver los productos ( )
   Más atención ( )
   Que no le atiendan rápido ( )
   Que le den sugerencias ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA..... iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN.....iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO.....vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN.....2

ABSTRACT.....4

c. INTRODUCCIÓN.....6

d. REVISIÓN DE LITERATURA.....8

e. MATERIALES Y MÉTODOS 23

f. RESULTADOS 27

g DISCUSIÓN 51

h. CONCLUSIONES 94

i. RECOMENDACIONES.....95

j. BIBLIOGRAFÍA 96

k. ANEXOS.....98

INDICE 104