UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO
"REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN LOJA"

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DE GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

HIDALGO JIMÉNEZ JHINSON RAMIRO

DIRECTOR:

ING. MG. VICTOR NIVALDO ANGUISACA GUERRERO

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

MG. VICTOR NIVALDO ANGUISACA GUERRERO
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Haber dirigido, asesorado, revisado, orientado con pertinencia y rigurosidad científica todas sus partes, en concordancia con el mandato del Art. 139 del Reglamento de Régimen de la Universidad Nacional de Loja, el desarrollo de la Tesis de Administración de Empresas, titulada "**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN LOJA**", de autoría del Sr. Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez. En consecuencia, el informe reúne los requisitos, formales y reglamentarias, autorizo su presentación y sustentación ante el tribunal de grado que se designe para el efecto.

Loja, marzo de 2017

f.)
Ing. Mg. Victor Nivaldo Anguisaca Guerrero
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMÉNEZ, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio institucional – Biblioteca Virtual.

AUTOR: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

FIRMA:

CÉDULA: 1103610331

FECHA: Loja, 21 de marzo de 2017

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

Yo, Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez, declaro ser autor de la tesis titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN LOJA",** como requisito previo para optar el grado de Ingeniero 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 su 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 veinte y un días del mes de marzo del dos mil diecisiete, firma el autor.

FIRMA:
AUTOR: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez
CÉDULA: 1103610331
DIRECCIÓN: Loja, Barrio IV Centenario, Nicolás García y Miguel Riofrío
CORREO ELECTRÓNICO: jhinsonramirohidalgo@gmail.com
TELÉFONO: 072560163 **CELULAR:** 0984524966

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Mg. Victor Nivaldo Anguisaca Guerrero
TRIBUNAL DE GRADO:

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE	**PRESIDENTE**
Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE	**VOCAL**
Ing. Galo Salcedo López, Mg. Sc.	**VOCAL**

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Administración de Empresas Unidad de Educación a Distancia, por permitirme culminar con mi formación profesional dentro de esta prestigiosa institución.

De manera especial al Ing. Mg. Victor Nivaldo Anguisaca Guerrero, Director de Tesis quien con sus conocimientos incentivó, apoyo y supo guiarme en todo momento para culminar con el presente trabajo de investigación.

Al "TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ", a su Gerente Propietario, Dr. José Miguel Paccha y a su personal por haberme brindado la información requerida y necesaria; lo que hizo posible el desarrollo de la tesis.

El AUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me guio por el camino de la sabiduría y no desmayar durante mi formación académica; a mis padres, por darme la vida, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo lo posible; de igual forma le dedico a mi esposa María Eugenia, por ser el pilar fundamental en mis estudios, por sus palabras de aliento, por brindarme la confianza y su amor. A mis hijos Luis y Emilio quien han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos.

Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

a. TÍTULO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN LOJA”

b. RESUMEN

En la actualidad la Reingeniería de procesos, es un factor primordial para alcanzar el éxito de una empresa, implicando mejoras significativas tanto a sus actividades de gestión como de operación; así mismo conlleva a examinar paso a paso los procesos a desarrollarse desde sus inicios hasta la entrega del producto al consumidor final; por lo que se propone el presente trabajo investigativo "REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA", planteando como objetivo general la realización de una Reingeniería de Procesos en el Taller de Hojalatería e Industrial San José, de la ciudad de Loja, Cantón Loja.

Para poder efectuar el presente trabajo investigativo se utilizaron algunos métodos como deductivo – inductivo, analítico, descriptico, sintético, estadístico; técnicas como la observación directa, investigación bibliográfica, entrevista aplicada al gerente del Taller de Hojalatería San José y la encuesta realizadas a los empleados y clientes de la entidad.

Al efectuar el diagnóstico situacional del Taller se pudo identificar que presentan problemas tales como: no cuentan con un organigrama, no poseen una misión, visión, no se han realizado algún análisis de las funciones y procesos que se llevan a cabo en el taller. Además se pudieron identificar procesos estratégicos y operativos que se llevan a cabo para realizar el producto; sin considerar tiempos, responsables o el desperdicio del material a ocuparse.

Dentro de los procesos estratégicos están los de adquisición, donde en su inicio se tardaba un tiempo de 360 minutos, mientras que con la reingeniería se utilizaran 330 minutos; así mismo tenemos el proceso de venta tanto en el sector privado como público, en el primer caso se consideraba un tiempo estimado de 175 minutos, pero con la reingeniería se tarda 165 minutos; mientras que para el segundo caso en primera instancia se tardaba un tiempo de 3870 minutos; por lo que con la reingeniería se disminuyó a un tiempo de 2480 minutos. En el caso de facturación el proceso actual se lleva a cabo en 110 minutos y con la reingeniería seria en un tiempo de 100 minutos.

Así también tenemos los procesos operativos como son el proceso de producción donde se lleva a cabo en un tiempo de 1320 minutos, por lo que con la reingeniería se tarda 835 minutos; mientras que en el proceso de colocación del canal actualmente se utilizan 705 minutos, y con la reingeniería se llevara a cabo en 605 minutos; cabiendo recalcar que con la propuesta planteada, el propietario del taller se ahorraría un tiempo de 2025 minutos en todos los procesos desarrollados en el mismo; lo que es beneficioso porque ayuda a la reducción de tiempo, y a economizar tanto los recursos materiales, humanos y tecnológicos.

Como conclusión relevante del trabajo investigativo se determinó que los cambios en los procesos en el Taller beneficiara al mismo, logrando cambios radicales como la reducción de tiempo, estableciendo responsables en cada uno de los procesos, teniendo que cumplir con objetivos, estrategias, y metas que conlleven al éxito del taller; ante ello se recomienda al Gerente del taller, considerar la reingeniería propuesta en los procesos tanto estratégicos como operativo.

Summary

Currently the reengineering of processes, is a major factor for success of an enterprise, involving significant improvements to their management activities and operation; Likewise involves to examine step by step them processes to develop is from its beginning until the delivery of the product to the consumer end; by aims that this investigative work "process REENGINEERING IN THE body REPAIR WORKSHOP and INDUSTRIAL SAN JOSE, FROM THE CITY OF LOJA, PROVINCIA OF LOJA", posing as a general objective the realization of a re-engineering of processes in the body repair workshop and Industrial San Jose, from the city of Loja, Loja Canton.

For to make the present work research is used some methods as deductive-inductive, analytic, descriptico, synthetic, statistical; technical as the observation direct, research bibliographic, interview applied to the Manager of the workshop of Tin San José and the survey carried out to them employees and customers of the entity.

To the make the diagnosis situational of the workshop is could identify that presented problems such as: not have with a chart, not have a mission, vision, not is have made some analysis of the functions and processes that is carry to out in the workshop. Also is could identify processes strategic and operating that is carried to out to make the product; without consider times, responsible for or the waste of the material to deal with it.

Within those processes strategic are them of acquisition, where in your home is took a time of 360 minutes, while with the reengineering is used 330 minutes; Likewise have the process of sale both in the sector private as public, in the first case is considered a time estimate of 175 minutes, but with the reengineering is takes 165 minutes; as for the second case in first instance it took a time of 3870 minutes; so with the re-engineering was reduced to 2480 minutes. In the case of billing the current process is carried out in 110 minutes and with re-engineering would be in a time of 100 minutes.

So also have the processes operating as are the process of production where is leads to out in a time of 1320 minutes, by what with the reengineering is takes 835 minutes; While in the process of placement of the channel currently is used 705 minutes, and with the reengineering will take to out in 605 minutes; fitting stress that with the proposed posed, the owner of the workshop is save a time of 2025 minutes in all the processes developed in the same; What is beneficial because helps to the reduction of time, and to save both the resource materials, human and technological.

As conclusion relevant of the work investigative is determined that them changes in them processes in the workshop will benefit to the same, achieving changes radical as the reduction of time, establishing responsible in each one of them processes, taking that meet with objectives, strategies, and goals that lead to the success of the workshop; before it is recommended to the Manager of the workshop, consider the reengineering proposed in those processes both strategic as operating.

c. INTRODUCCIÓN

La reingeniería de procesos es considerada una herramienta importante en la gestión administrativa de las empresas, ya que su cometido está encaminado a mejorar los procesos productivos; pretende dar soluciones, relacionarse con los cambios de la realidad empresarial, con el fin de poder optimizar los recursos y obtener mayor rentabilidad.

Sin embargo las empresas no toman la debida importancia de los beneficios que se obtiene al rediseñar los procesos tanto productivos como operativos, ya que consideran un tiempo perdido, debido a que están acostumbrados a realizar procedimientos obsoletos que en muchas ocasiones llevan al quiebre de la entidad, como respuesta al no introducir nuevos métodos que permitan la satisfacción de los usuarios o clientes.

El Taller de Hojalatería e Industrial San José, está ubicado en la ciudad de Loja, constituido hace siete años, su actividad principal es la realización de canales de agua lluvia; al efectuar la investigación respectiva se pudo identificar que no se ha realizado una reingeniería de procesos que les permita analizar a fondo, cada uno métodos que lleva a cabo en los procesos de producción y de operación, evitando así que el taller sea más competitivo y eficiente.

Por lo que se ha creído conveniente realizar el trabajo investigativo denominado: “REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA”, cumpliendo con los siguientes objetivos específicos: definición de la conformación

del Equipo que va a realizar los procesos de Reingeniería en el Taller de Hojalatería e Industrial San José; realizar un diagnóstico situacional del Taller, para poder identificar mediante un mapeo cada uno de los procesos de producción y servicios que se realizan, y así poder identificar los puntos críticos en los diferentes procesos, con el fin de elaborar un plan de mejora a cada uno de los procesos productivos y de servicios en los cuales se ha detectado nudos críticos del Taller, y por último determinar los tiempos y movimientos que hayan sido mejorados en el proceso de Reingeniería aplicada en el Taller de Hojalatería e Industrial San José.

El presente trabajo estará estructurado por el **Título** que describe el tema a desarrollar la tesis, **Resumen** en castellano que se refiere al objetivo general y las conclusiones del trabajo desarrollado, **Introducción** donde se describen los objetivos específicos y como está estructurada la tesis, **Revisión Literaria** que contiene todos los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo práctico, **Métodos** donde se describe los métodos y técnicas utilizados para el desarrollo de la investigación, **Resultados** son la parte más importante del trabajo porque se determina como se encuentra la empresa de acuerdo a la información obtenida, la **Discusión** que presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos y la descripción de los procesos actuales y la reingeniería de los mismos, **Conclusiones y Recomendaciones,** resultado del trabajo desarrollado, **Bibliografía** detalla los libros, y referencias de donde se obtuvo para realizar la revisión de literatura, **Anexos** conformada por los documentos soporte.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Taller

Por taller se entiende el lugar donde se realizan trabajos de tipo manual, artesanal; es aquel espacio lugar de una fábrica en el cual se desempañan actividades laborales u operaciones, tales como soldadura, reparaciones, mecánicos entre otros.

Hojalatería

Rama de la industria metal mecánica dedica al trazado, corte ya armado de piezas de chapa; es un oficio con gran arraigo, su materia prima es la hojalata y latón (Dobge, 2013) .El termino hojalatería hace referencia a la actividad de las personas que trabajan, fabrica, reparan, comercializan utensilio a base de la hojalata.

Historia de la Hojalatería

Dobge hace referencia:

> En un principio se utilizaba como materia prima la "hojalata", material laminado compuesto por acero, carbono y una capa de estaño, con el tiempo dejo utilizarse y en nuestro país solo se utiliza en los productos enlatados, para la construcción, en la actualidad se usa la chapa galvanizada, material laminado compuesto por acero recubierto con zinc a través de un proceso electroquímico llamado galvanoplastia en honor a su inventor Luigi Galvani y chapa Negra, lamina de acero sin recubrimiento o acero inoxidable, pero nunca dejó de llamarse hojalatería (Dobge, 2013)

Taller de hojalatería

El taller de hojalatería es una empresa donde se pueden fabricar moldes, envases, utensilios para la cocina, materiales de construcción como canales, chapas, etc.

Materiales utilizados en la Hojalatería

Para poder llevar a cabo las actividades productivas en el taller de Hojalatería los materiales utilizados son los siguientes expuesto por Muñoz:

- **La Hojalata.-** Por tal se entiende una lámina de hierro, es el más utilizado en la hojalatería, debido a la flexibilidad, dureza, pero cabe destacar que la oxidación que sufre es más acelerados que en otros metales.
- **El Zinc galvanizado.-** Se constituye en un metal que en los últimos tiempos es el más utilizado en el taller de hojalateros, debido a similitud que presentan con la hojalata y a su vez es más fácil de conseguir en el mercado.
- **El cobre**.- En relación al cobre se pude determinar que es un metal muy dúctil y maleable.
- **El latón.-** Es una aleación entre cobre y zinc.
- **El estaño.-** Es un material utilizado para la soldadura
- **Ácido muriático.-** Es aquel elemento que permite mejorar ña pega en la hojalata.
- **Alambre galvanizado.-** Hace referencia a un hilo de hierro utilizado para fortalecer ciertos objetos de hojalata.
- **Laca transparente.-** Se utiliza para la protección de los objetos da una contextura de brillo y es un antioxidante. (Muñoz, 2008, pág.16)

Son varios los materiales utilizados en la hojalatería, como el zonc, cobre, latón, estaño, alambre galvanizado, laca; cumpliendo cada uno con una característica diferente para realizar algún producto y cumpliendo con una función diferente.

Herramientas para el proceso de trabajo.

Los talleres de hojalatería para poder realizar su trabajo de manera eficiente deben hacer uso de diferentes herramientas tales como los clasifica Muñoz:

- Herramientas de medición
  - Compas; regla; metro o flexómetro
- Herramientas de trazo
  - Punzón; Moldes
- Herramientas de corte
  - Tijeras; Cinceles
- Herramientas de perforación
  - Botador; Taladro; Embutidor; Cruceta
- Herramientas de golpe
  - Martillo Mazo de madera; yunque; Hachuela; Rieles.
- Herramientas de soldadura
  - Cautin Manual; Soplete; Soldadura de punto
- Herramientas de sujeción
  - Alicante; Tenazas
- Herramientas de torsión
  - Dobladora; Encorvadora; Buril; Prensa (Muñoz, 2008, pág.16)

Son varias las herramientas que se utilizan para la hojalatería: como las herramientas de medición, trazo, cortes, cinceles, perforación, golpe, soldadura, sujeción, torsión; herramientas necesarias para cumplir con el trabajo que se desee realizar.

MARCO CONCEPTUAL

Reingeniería

Para Alarcón la reingeniería:

> Es una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento modificando el mismo tiempo, el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permitan establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas" (Alarcón, 2008)

La reingeniería, o reingeniería de procesos de negocios, básicamente implica el rediseño de una organización vertical. Con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Según Daft "Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas

relacionadas y actividades que trabajan de manera conjunta para transformar las entradas y salidas que creen valor para los clientes" (Daft, 2013).

La reingeniería busca nuevas expectativas, de crecimiento y mejoramiento para la empresa, a través de la utilización óptima de los recursos utilizados en el proceso productivo, iniciado desde su gerente, con todo el personal que labora en la empresa para realizar los procesos adecuados que conlleven a determinar una mejor rentabilidad.

PROCESOS

Navarro determina:

> Que un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización (Navarro, 2013)

Los procesos son actividades que deben realizarse de forma esquemática para llegar a cumplir con un objetivo; a través del uso adecuado de los recursos humanos, materiales y económicos, con el objetivo de optimizar tiempo y poder brindar un producto o servicio de calidad.

Tipos de procesos

Según Pérez los procesos desde su diferente ámbito pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Procesos Operativos.-** Son aquellos que permiten transformar los recursos para obtener producto o proporcionar un servicio confortable a los clientes
- **Procesos de Apoyo.-** El presente proceso hace referencia al apoyo que proporcionan las personas y los recursos y que son necesarios para efectuar las actividades operativas.

- **Proceso de Gestión.-** Este proceso se enfoca en recoger información del resto de procesos para convertirla en fiable, oportuna, para la toma de decisión.
- **Procesos de Dirección.-** Es aquel proceso de formulación, comunicación, seguimiento de estrategias. (Pérez 2009, pág. 87)

Existen varios tipo de procesos, estos depende del ámbito que se vayan a desempeñar y la función que se desee cumplir para alcanzar con éxitos los objetivos planteados a corto y largo plazo.

ELEMENTOS

Para Martos los elementos que conforman una reingeniería son:

- **Clientes.-** Se considera una individualidad que no requiere ser tratada de forma masiva, solicita servicios y productos adaptables para satisfacer sus necesidades. El cliente requiere información igual que el oferente.
- **Competencia.-** Se refiere a todos los servicios que están antes, durante y después de la venta del producto.
- **Cambio.-** Son los ciclos de servicio que se han acortado y también el tiempo para su desarrollo (Martos, 2010)

Así mismo cada uno de los elementos son importantes para que se de la reingeniería; debido a que cada uno de ellos cumplen una función diferente pero con el objetivo común de brindar un producto o servicio de calidad.

OBJETIVOS

Según Navarro señala que la reingeniería de procesos cumple con algunos objetivos:

1. **Beneficios económicos.-** Debido a la reducción de costos relacionados a los procesos.
2. **Satisfacción al cliente.-** Reducción de plazo en la entrega del producto y mejora de la calidad de producto.
3. **Satisfacción al personal.**- Mejor definición de procesos y tareas para las personas que colaboran en la empresa.
4. **Conocimiento y control de los procesos.**- Cada uno de las personas es responsable de los procesos que se les asigne conociendo aún más cada uno de estos.
5. **Flujo de información y materiales.-** Existirá un mejor control en las materias primas.

6. **Disminución de los tiempos de procesos.-** Baja el tiempo del proceso con una adecuada reorganización.
7. **Flexibilidad.-** Frente a las necesidades de los clientes (Navarro, 2013).

Son varios los objetivos que persigue una reingeniería como beneficios económicos al reducir costos, una mejor satisfacción para el cliente como para el personal, conocimiento adecuado y oportuno de los procesos que se van a llevar a cabo, flujo de la información de los materiales que van a utilizarse, disminución de tiempo y flexibilidad frente a las diversidades necesidades que se presenten.

VENTAJAS

Michel Hammer (como se citó en Martínez, 2014) determina las ventajas de la reingeniería son las siguientes:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos. (Martínez, 2014)

En cuanto a las ventajas que brinda una reingeniería, son varias debido a que se centra a la reducción de tiempo y de costos, dejando a un lado lo tradicional e innovando en sus procesos, organización, políticas; factores que benefician a la empresa para obtener una mejor rentabilidad y poder brindar un producto y servicio de calidad acorde a las necesidades de su clientela. Además brinda estabilidad a los trabajadores de la empresa debido a que cuentan con funciones específicas que les ayudara a optimizar su trabajo.

PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA

La reingeniería al constituirse en una revisión fundamental para aplicar una rediseño de los procesos que permiten mejorar la actividad productiva. Lizana establece que los principios de la reingeniería son los siguientes:

- Permite llevar cambios que permiten mejorar los resultados.
- Permite tener una visión general del proceso con la finalidad de cambiar o suprimir etapas para mejorar el procedimiento productivo.
- Realiza un cambio energético es decir que el cambio se lo debe realizar con fuerza.
- La dirección debe participar activamente y comprometerse hasta sus últimas consecuencias.
- La visión debe ser interfuncional, de manera de evitar conflictos departamentales y desviación de los objetivos.
- La entidad deberá acogerse a una cultura de cambio en los procesos, organigramas, funciones y misiones a llevarse a cabo con la finalidad de poder tener beneficios con la implementación de la reingeniería.
- Aceptación del riesgo ya que en la actualidad una reingeniería mal llevada a cabo puede llevar al fracaso.
- El cliente es el principio básico a considerarse en el proceso de rediseño de una empresa.
- La tecnología ofrece constantemente cambios que serán necesarios para desarrollar la transformación empresarial.
- El uso de técnicas y herramientas son necesarias para un éxito de reingeniería de procesos. (Lizana, 2012, pág. 114)

Los principios de la reingeniería, permiten obtener mejores resultados, a través de un conocimiento más profundo de los diferentes procesos que se llevan a cabo, planteándose una misión y visión que sea acogida por todos quienes participan en la empresa; aceptando y acogiendo los cambios que se planteen en beneficio de la misma, por medio del uso de técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo la reingeniería.

ETAPAS DE UNA REINGENIERÍA

Según Morris expresa que las etapas de la reingeniería de procesos que se pueden aplicar a una empresa contemplan nueve procedimientos que brinda una

implementación adecuada para poder obtener resultados exitosos para la entidad, las mismas que son:

- Identificar los proyectos posibles
- Conducir el análisis del impacto
- Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
- Analizar la información básica del negocio y del presente proceso de trabajo
- Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajo y nuevos flujos de trabajo
- Evaluar el impacto potencia de los costos y beneficios de cada alternativa.
- Seleccionar la mejor alternativa.
- Implementar la alternativa seleccionada
- Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento. (Morris´2009)

Para llevar a cabo una buena reingeniería se den cumplir con ciertas etapas como identificación de los proyectos, analizando y seleccionando lo que se desea cambiar, a través de un análisis de la información presentada, para mostrar las diferentes alternativas que conlleven a otorgar las mejores soluciones.

ÁMBITOS EN QUE INFLUYE LA REINGENIERÍA

Por su parte Freund, Rucker, & Bernhard, establecen que el rediseño establece que los cambios afectan a la situación actual de la empresa los mismos que influyen en los siguientes aspectos:

- **Estructural.-** Cambio en el proceso mismo (cambia operaciones, se eliminan duplicidad entre otros aspectos)
- **Productividad.-** análisis de ciclo y costeo de actividades
- **Responsabilidad.-** se modifica la asignación de responsabilidad (personal, centralizar o descentralizar responsabilidades etc.).
- **Integración.-** mejorar el grado de integración entre la capa de la estrategia, operacional y tecnología.
- **Incorporación de tecnología.-** Automatización de procesos, aplicación de tecnologías móviles, integración de sistemas entre otros. (Freund, Rucker, & Bernhard, 2014)

La reingeniería influye en diferentes aspectos como en lo estructural, productividad, responsabilidad, integración e incorporación de tecnología.

METODOLOGÍA PARA UNA REINGENIERÍA

Prieto establece que las siguientes metodologías para implementar una reingeniería los cuales de describen a continuación:

- **Determinación del posicionamiento del mercado.-** Se debe tener en constancia las siguientes interrogantes:
  - ¿Dónde estamos hoy? ¿Qué pasará dentro de cinco o diez años?
  - ¿Qué pasará dentro de cinco o diez años?
  - ¿Qué podemos hacer para mejorar?
  - ¿Cuál es nuestra estrategia empresarial?
- **Establecer un nuevo ambiente empresarial.-** Se debe tener presente los siguientes puntos:
  - ¿Cómo podemos cambias?
  - ¿Cuáles son los paradigmas de la compañía?
  - ¿Conocemos la actitud actual hacia cambios?
  - ¿Podemos integrar el proyecto a los planes actuales?
- **Elaborar el diagrama del negocio en la actualidad.-** Luego que la compañía ha determinado su composición en el mercado y detectado el ambiente se puede decir que está lista para iniciar el cambio, entonces se procede a recopilar información acerca de las operaciones de los negocios que se realizan y que van a ser analizados por el equipo de reingeniería.
- **Rediseñar el Diagrama de Negocios Actual.-** la creación de un nuevo diseño requiere la utilización de modelos computarizados y el resultado será una nueva forma mejorada que facilite su implementación.
- **Construir la infraestructura de la reingeniería.-** experto en capacitación, motivación, personas, tecnología, informática, marketing, contabilidad,

finanzas, medio ambiente, aspectos legales entre otros, examinar el diseño del nuevo negocio para determinar los requerimientos logísticos del mismo.

- **Implementación, operación y evaluación.-** Es considerado la parte más difícil del modelo donde el gerente enfrenta desafíos más grandes , debe tener claro conocimientos del negocio, preestablecer la nueva estructura evitando temores y poder lograr un mejor ambiente empresarial buscando calidad. (Prieto,2012)

La metodología que se lleve a cabo, dependerá para obtener una buena reingeniería, debido a que se deberá determinar el posicionamiento del mercado, nuevo ambiente empresarial, rediseño de diagrama de negocio, realizar la infraestructura de la reingeniería, implementación operación y evaluación de la misma; pasos que deben tener una secuencia para obtener resultados positivos.

FASES DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos son las acciones que se efectúa en una organización con la finalidad de poder establecer cambios que beneficien los procedimiento productivo de una empresa. Según Sánchez, Dueñas, & Izquierdo establecen que para efectuar una reingeniería se debe tener en consideración las siguientes fases:

1. **Planificación.-** En esta fase se identifica y determina los procesos, resulta de gran apoyo elaborar diagrama de flujo existen tres criterios de selección de procesos que se van a diseñar:

- Disfunción en proceso.- Son aquellos proceso que funcional malo son incorrectos y conocidos por los problemas y dificultades que presentan.
- Proceso claves o críticos de gran importancia para el cliente.
- Oportunidades de éxito y factibilidad. proceso que resulta interesante por motivos de rentabilidad, ingresos, costes, equipos de trabajo que lleven a cabo.

2. **Análisis del proceso.-** El rediseño se aplica en grupos de trabajo por lo que el primer aspecto será determinar que personas formarán parte de dicho equipo. E s necesario comprender en toda su extensión el proceso objetivo de la reingeniería por lo que la recolección y análisis de información es clave en el proceso.
3. **Rediseño del proceso.-** Luego de considerar el análisis se desarrolla un primer boceto de cómo debería ser ese proceso en términos generales la creatividad, innovación y el ensayo deben ser las bases de la presente etapa.
4. **Implantación.-** Durante la puesta en marcha del nuevo proceso y en función de los resultados que se vayan obtener se introducirán cambios y mejoras. (Sánchez, Dueñas, & Izquierdo, 2009)

BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS TENGA ÉXITO

Para Jiménez la base para que la implementación de una reingeniería de procesos tenga un éxito se debe tener en consideración los siguientes aspectos:

- Un firme compromiso a largo plazo.

- La compresión del proceso y flujo de trabajo de la empresa, junto a la identificación de las relaciones entre los departamentos.
- Información relacionada con los proceso de negocios que corresponda.
- La comprensión de las estrategias corporativas
- La comprensión de las responsabilidades de cada departamento.
- El empleo de modelos flujos para las operaciones
- Definir los problemas operacionales y de producción
- La comprensión de la tecnología actual
- La comprensión de la cultura corporativa
- La comprensión del efecto de onda de cambio y habilidad para predecir el impacto en todos los cambios. (Jiménez, 2013).

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La identificación de procesos, conduce a una estimación consistente, aunque el resultado de la estimación convergente es muy atractivo, descansa sobre una hipótesis que difícilmente puede cumplirse en el contexto de la identificación de procesos industriales (Nevado & Cabrera, 2014)

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN EL PROCESOS

Existen tres criterios básicos para la identificación de procesos críticos:

1. La difusión (identificación de aquellos procesos que estén en dificultades mayores).
2. La importancia en función del impacto en el cliente.
3. La factibilidad para iniciar los cambios.

“Para la identificación y selección de procesos críticos es necesario crear un conjunto de criterios que permitan optimizar dicha decisión, el cual tendrán que tener conocimiento el beneficiario como el funcionario”. (Medina, 2009)

FLUJOGRAMAS

Los flujogramas son una descripción gráfica de las actividades, funciones y procesos de gestión llevados a cabo por la entidad auditada. La descripción incluirá la presencia de los sistemas informáticos utilizados por la entidad para desarrollar su actividad.

Se emplean elementos geométricos para representar las secuencias de un proceso, permitiendo describir la secuencia y la interacción de las distintas etapas de cada uno de los procedimientos a realizarse.

Representación de los procesos con diagramas

Para Cuatrecasas:

> Las representaciones de los procesos mediante los diagramas permiten la descomposición de las actividades, donde se pueden visualizar el recorrido de los materiales o lo largo del proceso productivo; por ello el diagrama de procesos se constituye en un instrumento de gran interés, ya que permiten demostrar los procesos en gráficos y de manera secuencia. Además cabe destacar la importancia de utilizar símbolos especiales para representar las actividades que se efectúan en el proceso operativo (Cuatrecasas, 2012, pág. 56)

La representación gráfica contempla los procesos ah realizar en los diferentes proceso, facilitando la comprensión de su relación y permitiendo anticipar el resultado ah obtenerse. En estas representaciones se presentan cada una de las actividades, con su desglose es decir cómo realizar cada una de ellas.

SIMBOLOGIA

Para realizar una reingeniería se pueden utilizar alguna simbología como:

Cuadro Nº 1: Simbología

GRÁFICO	SIGNIFICADO	DETALLE
	INICIO O FIN	Inicio o terminación del proceso
	OPERACIÓN	Es la descripción de la actividad
	INSPECCIÓN	Verificar si el proceso está correcto
	TRANSPORTE	Traslado de un lugar a otro dentro del proceso
	DEMORA	Tiempo de espero o demora en cualquier operación
	ARCHIVO	Almacenamiento de la documentación respaldo
	DOCUMENTO	Documento que respalde la transacción en el proceso
	CONECTOR	Conector
	DECISIÓN	Decisión que será tomada

Fuente: (Cuatrecasas, 2012)
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales utilizados:

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes materiales:

Materiales de oficina:

- Esferos
- Papel bond
- Lápiz

Equipo de oficina:

- Computadora
- Impresora
- Copiadora
- Calculadora
- Flash memory

Equipo de apoyo

- Teléfono celular
- Cámara Fotográfica

Material Bibliográfico

- Libros
- Revistas
- Internet

Métodos utilizados:

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Método Deductivo – Inductivo.- El presente método parte de lo general a lo particular. Con el uso de este método se pudo obtener información referente a los procesos que se llevan a cabo en el taller y con ello poder implantar la reingeniería de procesos.

Método Analítico.- Este método permite conocer más referente al objeto de estudio, para comprender su comportamiento. Mediante este método se pudo determinar, distinguir los diferentes procesos que se realizan en el Taller de hojalatería e industrial San José" y con ello poder rediseñar los mismos.

Método Descriptivo.- Hace referencia en evaluar, describir ciertas peculiaridades de un contexto específico. Con el presente método se pudo observar cada uno de los procesos que se ejecutan en el taller y con ello poder describir cada una de las etapas e interpretar los inconvenientes presentados para determinar acciones correctivas para optimizar la producción.

Método Sintético.- El presente método hace alusión al razonamiento en el cual consiste en integrar diversos compontes; es decir va de lo abstracto a lo concreto. Se utilizó el método en la investigación para relacionar los diferentes procesos llevados en el taller, con el fin de analizarlos a fondo para determinar las mejoras de cada uno de ellos

Método Estadístico.- Permite obtener representaciones, análisis, proyección de las características cuantitativas, cualitativas del objeto de estudio para la toma de decisiones. En el presente trabajo investigativo se hizo del presente método para

analizar, e interpretar la información obtenida de la encuesta aplicada al Taller de Hojalatería e Industrial San José.

TÉCNICAS

La observación directa.- Con la presente técnica se puede registrar el comportamiento habitual del objeto de estudio. En el Taller de Hojalatería e Industrias San José, se aplicó la observación con la finalidad de poder identificar, características, actividades que conforman los procesos de producción y comercialización para diagnosticar los diversos problemas.

Investigación Bibliográfica.-. Mediante esta técnica se utilizó libros, revistas, folletos, lo que permitió estructural el marco conceptual y el marco teórico; base para realizar el trabajo investigativo.

La entrevista.- La entrevista consiste en una conversación entre una o varias personas con un propósito de obtener información relevante para el objeto de estudio. En la investigación presente, se aplicó al Gerente del taller; para obtener información confiable y poder detectar el problema existente.

Censo.- Se trata de un conjunto de actividades destinadas de recoger información a través de instrumentos estandarizados o encuestas a toda la población objetivo, para luego evaluar y analizar la información obtenida. En la presente investigación, fue encaminada a mejorar técnicamente los procesos de producción y de servicios en el Taller de Hojalatería San José; por lo que fue necesario aplicar esta técnica ya que permitió obtener información de toda la

población que este caso seria los que conforman la organización, es decir desde el gerente hasta los empleados, ya que todos hacen posible el desarrollo productivo de la empresa.

La encuesta.- Consiste en el uso de cuestionario con preguntas estratégicas para obtener información relevante para la investigación**.** En el presente trabajo se aplicó esta técnica a 3 empleados que laboran en el área administrativa y 6 en el área de producción. Así mismo para poder obtener información externa a la empresa se determinó aplicar 30 encuestas a los clientes fijos que considera el dueño del taller.

En el siguiente cuadro se detalla a quienes se aplicaron las técnicas de investigación.

Cuadro Nº 2: Técnicas de investigación

ALTERNATIVAS	Nº DE ELEMENTOS	Nº DE ENCUESTAS O ENTREVISTAS
Gerente	1	1 entrevista
Empleados	9	9 encuestas
Clientes	25	30 encuestas
Total		**40**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA DEL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

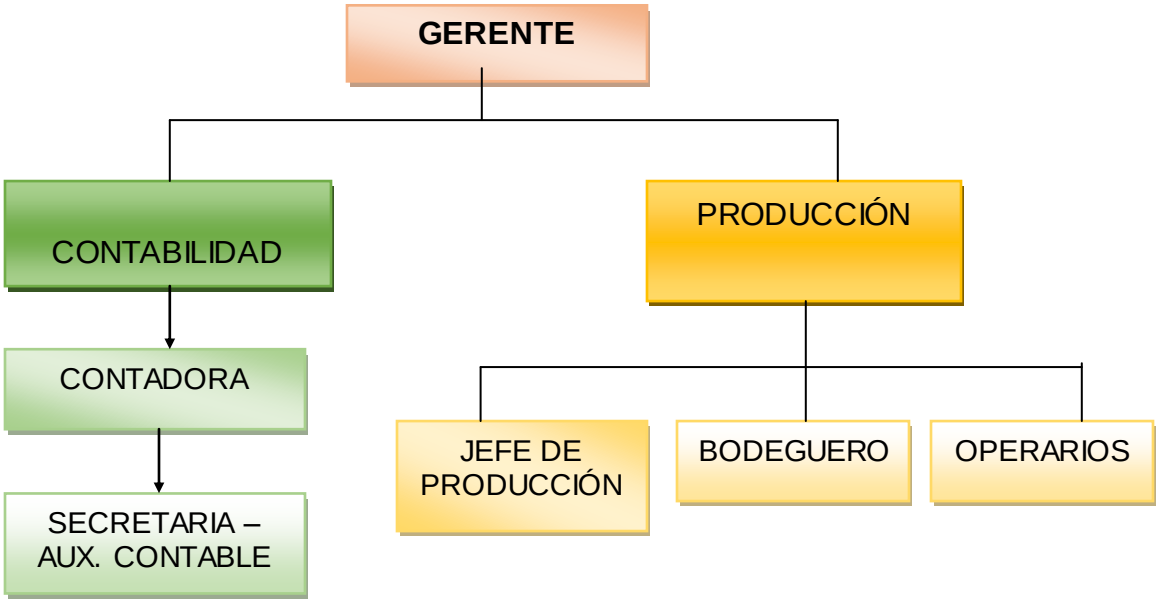
El Taller de Hojalatería San José está constituido hace siete años, por el Dr. José Miguel Paccha Soto; ante la necesidad de crear sus propia empresa debido a que fue despedido de su trabajo. A inicios del año 2009 toma la decisión y empieza poco a poco a conformar su taller, empezando con trabajo pequeños, pidiendo prestadas sus herramientas de trabajo, pero se da cuenta que su trabajo está por buen camino abre su RUC el día 13 de Abril de 2009, con Nº 110315870300, para posteriormente educarse y pasar a formar parte del Gremio como como Artesano Calificado, de ahí poco a poco ha ido creciendo paulatinamente y que en la actualidad cuenta con una dobladora de siete metros, importada del país del Perú; única en la ciudad de Loja, destacándose siempre por brindar un producto de calidad que satisface a sus clientela.

Gráfico Nº 1: Taller de Hojalatería San José

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

Gráfico Nº 2: Estructura Organizacional



Fuente: Taller de Hojalatería e industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

El taller en la actualidad cuenta con 9 empleados; 3 personas que laboran en la parte administrativa y 6 personas que trabajan en el área operativa; así como se detallan a continuación:

Cuadro Nº 3: Recurso Humano

CARGO	NOMBRE
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
GERENTE	Dr. José Miguel Paccha
CONTADORA	Dra. Karla Elizabeth Rojas
AUX CONTABLE – SECRETARIA	Lic. Tania Merino
PERSONAL OPERATIVO	
JEFE DE PRODUCCIÓN	Sr. José Luis Vásquez
BODEGUERO	Sr. Santiago Salazar
OPERARIO	Sr. Jefferson Herrera
OPERARIO	Sr. Leonardo Morocho
OPERARIO	Sr Jimmy Ojeda
OPERARIO	Sr. Juan Carlos Vásquez

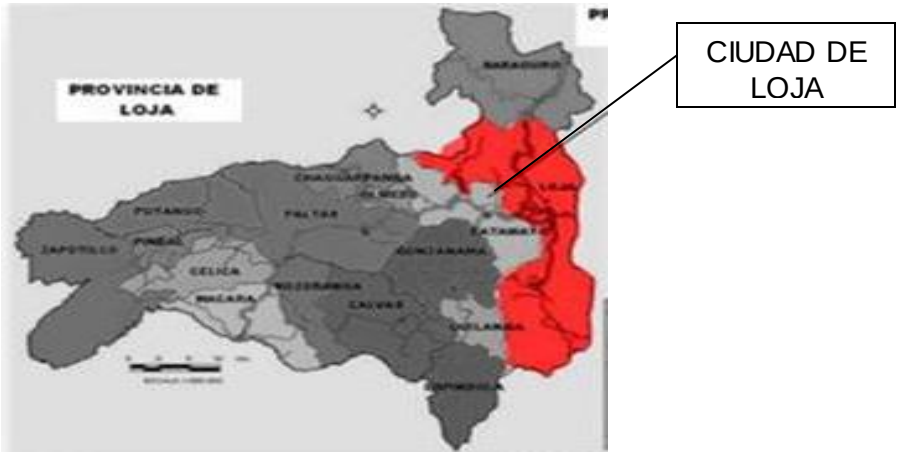
Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

MACROLOCALIZACIÓN Y MICROLOCALIZACIÓN

Macro localización

El Taller de hojalatería e Industrial San José se encuentra localizada en la provincia de Loja, ciudad de Loja

Gráfico Nº 3: Macro localización

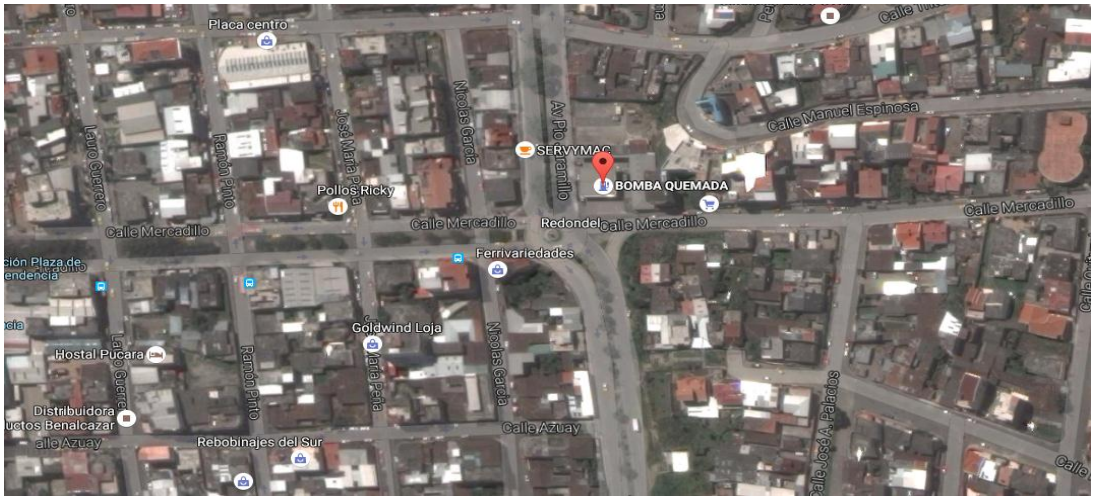


Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Micro localización

El Taller de Hojalatería e Industrial San José se encuentra localizada en La Av. Pio Jaramillo y Mercadillo a pocos pasos de la bomba que se quemó.

Gráfico Nº 4: Micro localización



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

PRODUCTOS QUE OFRECE EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

El taller de Hojalatería e Industrial San José, es un taller artesanal que se dedica a la confección de varios productos como:

Cuadro Nº 4: Productos

CANALES DE AGUA LLUVIA	
	CAMPANAS EXTRACTORAS
COCINAS INDUSTRIALES	
	HORNOS INDUSTRIALES
MESONES DE ACERO INOXIDABLE	

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 5: Muestrario Fotográfico

TRAZO DEL CANAL	CORTE DEL CANAL
DOBLES DEL CANAL	**ARMAZON DEL CANAL**
CANAL SEMITERMINADO	**CANAL TERMINADO**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?

Cuadro Nº 6: Nivel de estudio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	22,22%
Secundaria	4	44,44%
Universitaria	3	33,33%
TOTAL	**9**	**100,00%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

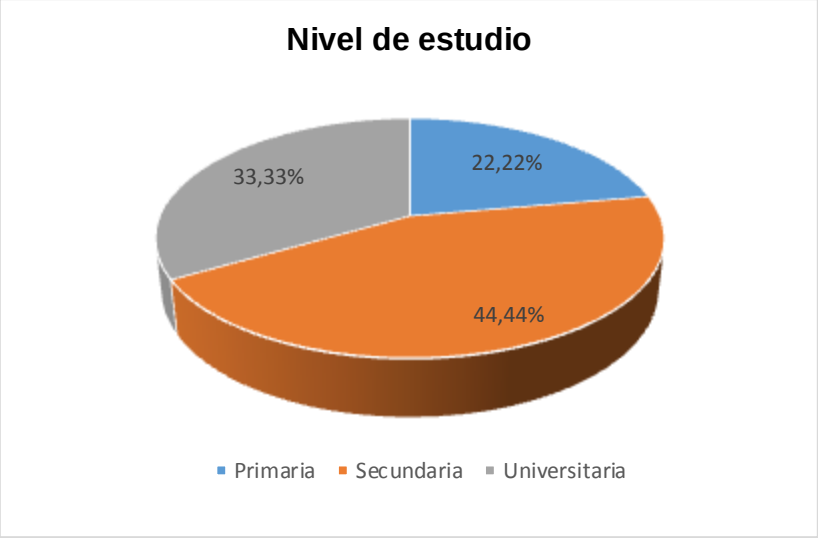


Gráfico Nº 5: Nivel de estudio
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: El autor

Interpretación

Al aplicar la encuesta a los trabajadores del taller de hojalatería se puede determinar que el 44,44% posee una instrucción secundaria, seguido por un 33,33% que tienen un nivel de estudio universitario; y por último se encuentran un 2,22% de trabajadores que tienen un nivel de instrucción primaria. Por lo que se puede apreciar que los trabajadores en su mayor parte han terminado la escuela y colegio.

2. ¿Qué tiempo va elaborando en el taller?

Cuadro Nº 7: Tiempo que labora

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de seis meses	0	0%
Más de seis meses	0	0%
Un año	4	44%
Más de un año	5	56%
TOTAL	**9**	**100,00%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

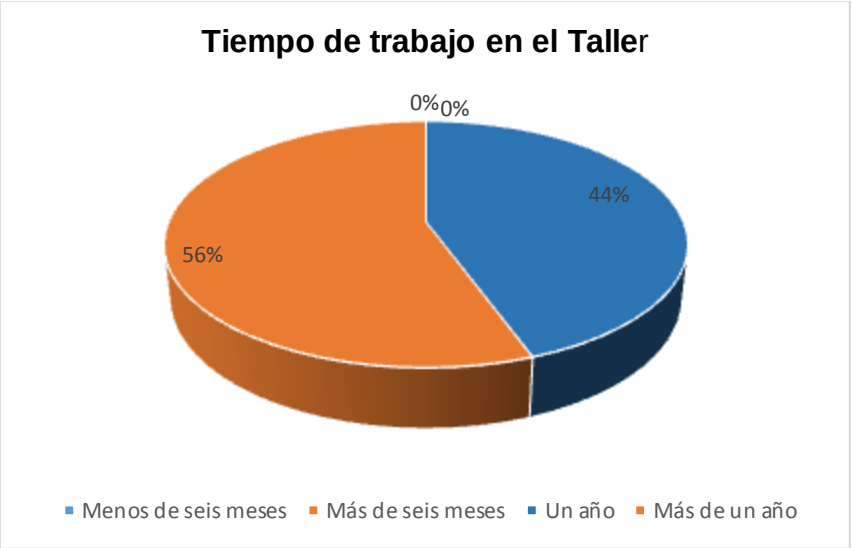


Gráfico Nº 6: Tiempo que labora
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En relación al tiempo que se encuentran laborando en el taller se puede evidenciar que el 56% ya tienen más de un año conformando parte de la entidad, y el 44% tienen cumplido un año de labores. Se deduce que los empleados conocen bien las actividades que realiza la empresa ya que tienen un tiempo considerable en las actividades de la hojalatería.

3. ¿Qué puesto ocupa usted en el taller?

Cuadro Nº 8: Área de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	3	33%
Operativo	6	67%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 7: Área de trabajo
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Según los datos obtenidos de la investigación efectuada se puede evidenciar el 67% de los trabajadores de la empresa se encuentran labrando en el área operativa, y el 33% restante realizan actividades administrativas de la empresa. Con la información obtenida se determina que la mayor parte de los trabajadores realizan la actividad productiva de la empresa

4. **¿Sabe cuál es el proceso que debe realizar en el taller de acuerdo al cargo que desempeña?**

Cuadro Nº 9: Proceso que desempeña

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

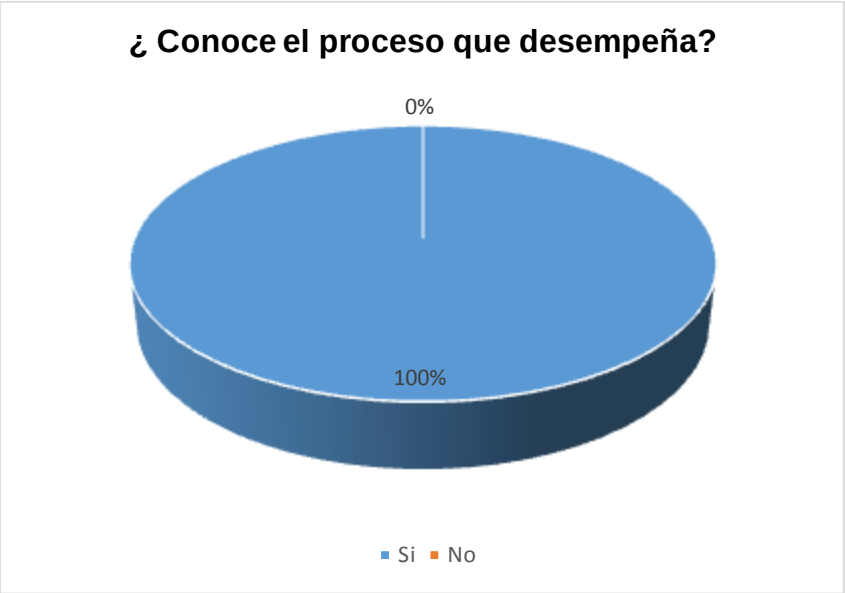


Gráfico Nº 8: Proceso que desempeña
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Con la presente interrogante se puede apreciar que los 9 empleados del taller de hojalatería e industrial San José, expresan que conocen cual es el proceso que deben realizar; los mismos que están relacionados con el cargo que desempeña, dado el 100% de la población investigada. Se evidencia que los trabajadores realizan sus actividades laborales en relación al cargo para los que fueron contratados, permitiendo optimizar el proceso productivo.

5. ¿Sabe cuál es su función en el Taller?

Cuadro Nº 10: Función en el Taller

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	100%
No	0	0%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 9: Función en el Taller
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En referencia a la interrogante planteada para los empleados de la organización se puede determinar que todos conocen las funciones que deben realizar en el taller, dando como resultado el 100% de la muestra de investigación. Mediante los datos obtenidos se puede apreciar cada uno del cuerpo de trabajo de la entidad tienen conocimiento sobre las funciones que deben realizar, lo cual contribuye a obtener resultados favorables para la empresa.

6. ¿Tiene funciones específicas de acuerdo al proceso que realiza?

Cuadro Nº 11: Funciones específicas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 10: Funciones específicas
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En relación si tienen especificadas cuales son las funciones que deben realizar de conformidad al proceso que realizan en el taller, se pudo determinar que el 78% si tiene explicitas sus ocupaciones durante el transcurro de la productividad, pero un 22% no tienen bien claras cuales sus haberes en el proceso. En referencia a los datos obtenidos se deduce que la mayor parte de trabajadores si tienes especificadas cuáles son sus funciones dentro del proceso productivo, pero también se evidencia que ciertos empleados que no tienen señaladas su funciones lo cual pueden afectar la productividad de la empresa.

7. ¿El espacio físico en el que trabaja es el adecuado?

Cuadro Nº 12: Espacio físico es el adecuado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

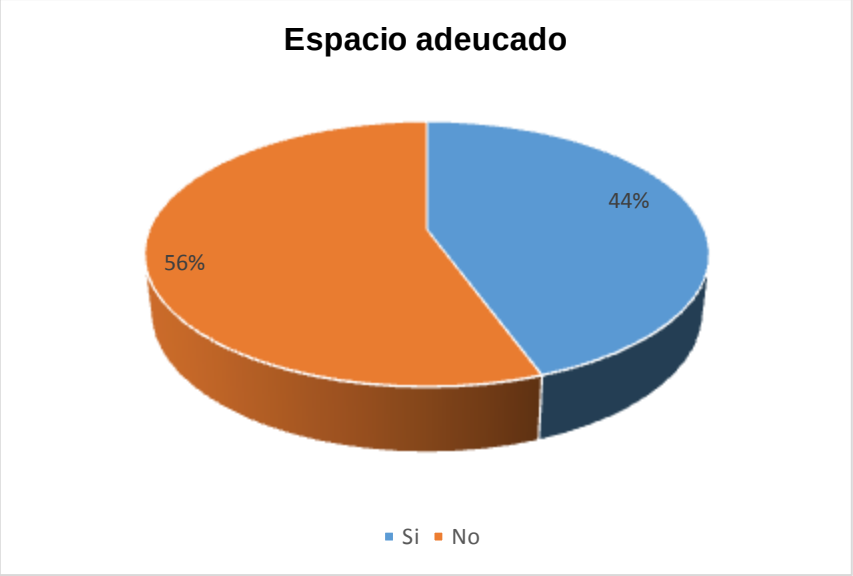


Gráfico Nº 11: Espacio físico es el adecuado
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Los trabajadores encuestados determinan que un 56% no tienen un espacio físico adecuado para sus actividades, y el 44% expresan que si posee una infraestructura apta para trabajar. Deduciendo la información suministrada que la mayor parte de empleados consideran que no poseen un espacio físico que le permitan desarrollar sus actividades de manera adecuada.

8. ¿Conoce si el Taller cuenta con misión y visión?

Cuadro Nº 13: Misión y Visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 12: Misión y Visión
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Se les pregunto si la entidad posee misión, visión donde expresaron los 9 empleados que no poseen dando el 100% de la población. Se puede apreciar que la entidad carece una filosofía empresarial que le permita posicionarse de una manera adecuada en los mercados competitivos.

9. **¿Está desenvolviéndose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?**

Cuadro Nº 14: Labora en el puesto al que fue contratado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	56%
No	4	44%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 13: Labora en el puesto al que fue contratado
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En referencia si los encuestados se encuentran laborando en el puesto que fueron contratados se puede determinar que el 56% expresaron que sí, mientras que el 44% expresaron que no, evidenciándose que la organización designa funciones a los trabajadores independientemente de las actividades por las cuales fueron contratados.

10. ¿Recibe motivación por realizar bien su trabajo

Cuadro Nº 15: Recibe motivación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%
No	6	67%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

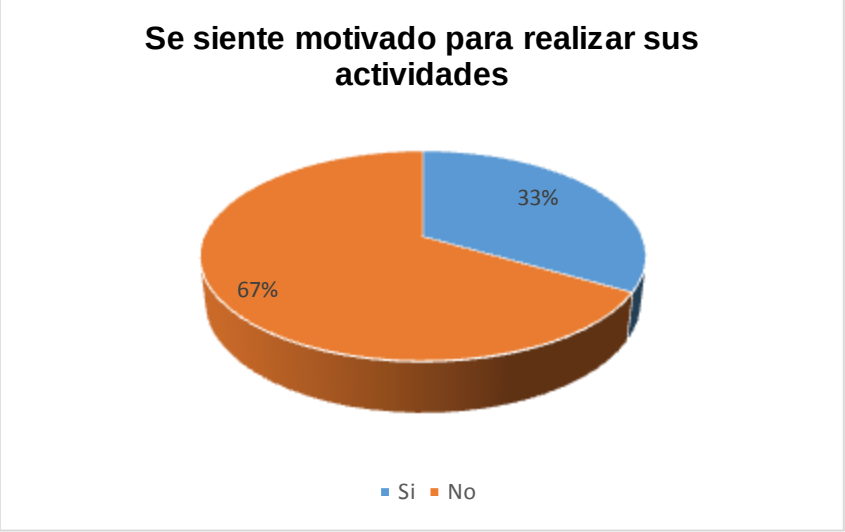


Gráfico Nº 14: Recibe motivación
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Mediante la encuesta realizada se puede apreciar que el 67% de los trabajadores del taller expresaron que no reciben ningún tipo de motivación durante el desarrollo de sus actividades, mientras que el 33% afirman que reciben motivación por realizar su labor productiva. Haciendo referencia a lo expuesto anteriormente se deduce que la entidad no realiza actividades de estimulación de manera equitativa, para que los empleados se sienten motivados para efectuar sus actividades de una mera eficiente que permitan optimizar la productividad de la entidad.

11. ¿El trabajo que realiza, es por medio de metas?

Cuadro Nº 16: El trabajo es por medio de metas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

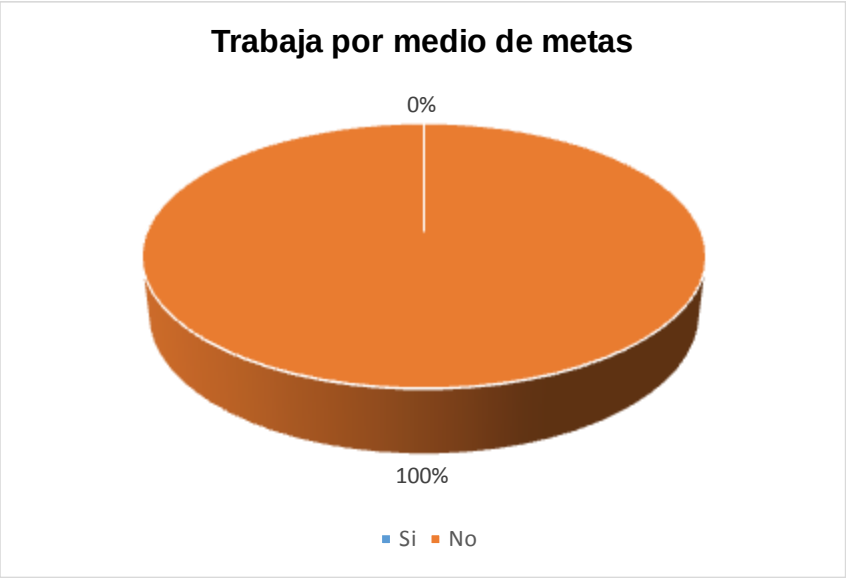


Gráfico Nº 15: El trabajo es por medio de metas
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Los empleados que conforman el taller de Hojalatería e industrial San José expresaron que no laboran en relación a metas, dando el 100% de la población investigativa. Mediante los datos obtenidos se determina que la entidad no realiza sus actividades productivas mediante metas que le permitan establecer parámetros que permitan mejorar la rentabilidad económica-financiera.

12. ¿Se capacita continuamente de acuerdo al área donde trabaja?

Cuadro Nº 17: Capacitación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

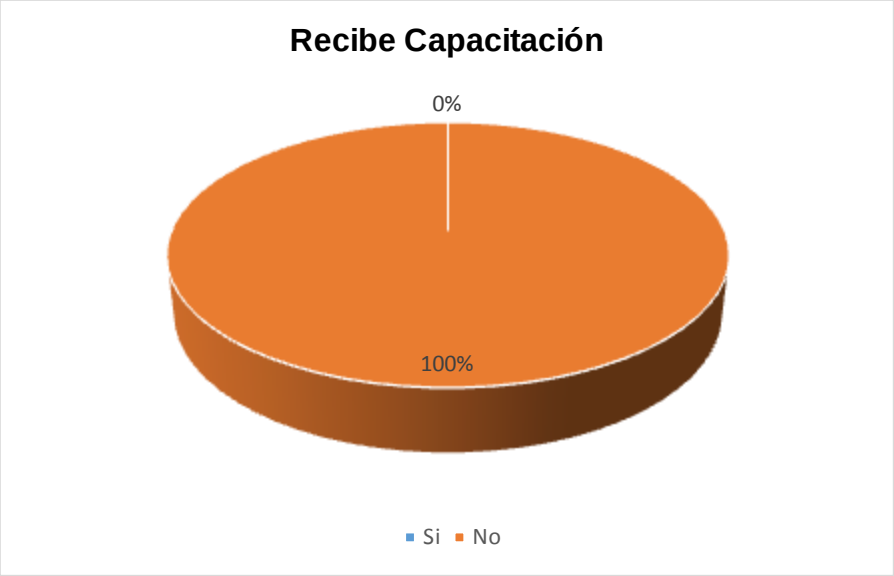


Gráfico Nº 16: Capacitación
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

El 100% de la población encuesta expresa que no reciben capacitaciones para efectuar sus actividades; evidenciados que la entidad no establece estrategias destinadas a mejorar los conocimientos de los empleados para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente, lo cual conlleve al éxito de la empresa, ya que al efectuar un trabajo optimo permite aumentar su rentabilidad y prestigio ante la competencia.

13. ¿Dispone del material y equipo necesario para realizar su trabajo?

Cuadro Nº 18: Disposición de material y equipo necesario

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	67%
No	3	33%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

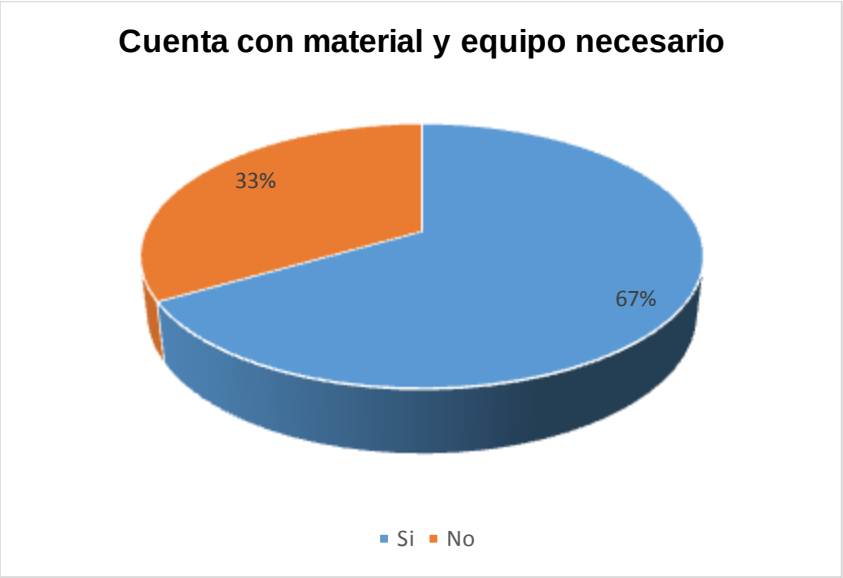


Gráfico Nº 17: Disposición de material y equipo necesario
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

De conformidad a los datos obtenidos mediante la presente pregunta se pudo determinar que el 67% de los empleados del taller expresan que si cuenta con material y equipos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales; mientras que el 33% opinaron que no lo poseen; información que permite determinar que existe una falta de organización en la entidad debido que no todos poseen recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas, lo cual puede perjudicar las labores cotidianas del taller.

14. ¿Conoce los procesos que se llevan a cabo en el taller?

Cuadro Nº 19: Conocimiento de los procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%
No	6	67%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

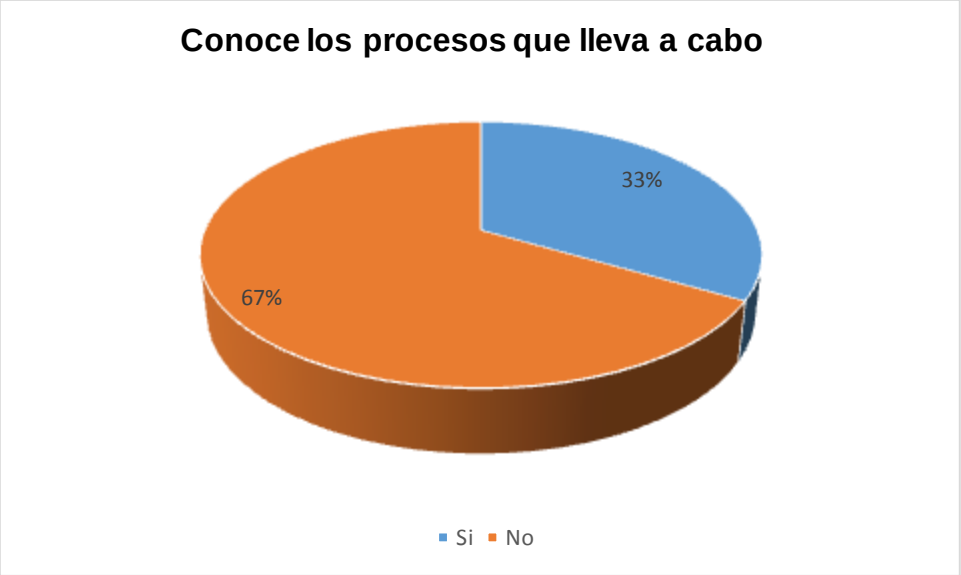


Gráfico Nº 18: Conocimiento de los procesos
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En referencia si lo empelados de la institución conocen sobre los procesos que se llevan cabo en el taller se obtuvieron los siguientes resultados: el 67 opinaron que no tienen conocimientos sobre los procesos que se desarrollan en la organización y el 33% si conocen sobre las técnicas procedimientos que efectúa la entidad.

15. ¿Cumple con algún proceso para llevar a cabo sus funciones?

Cuadro Nº 20: Cumplimiento de los procesos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	33%
No	6	67%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

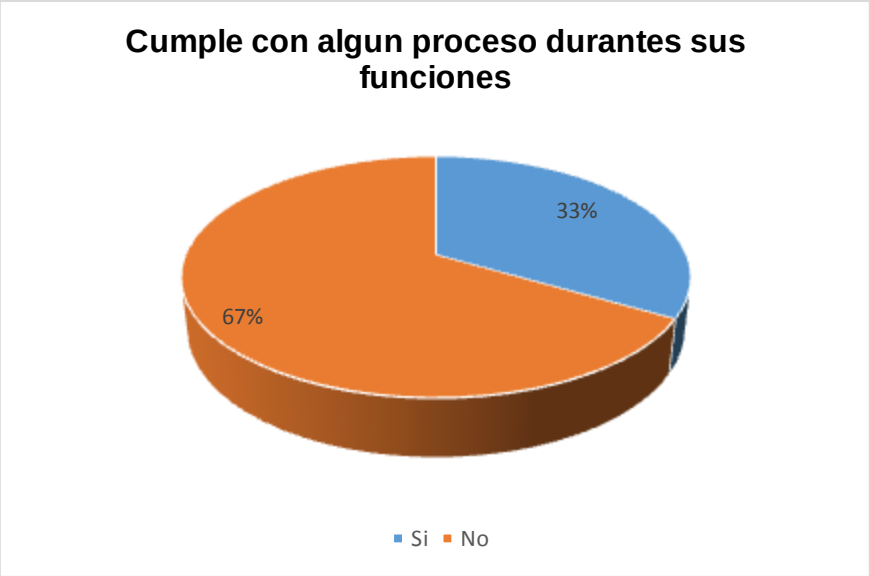


Gráfico Nº 19: Cumplimiento de los procesos
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Se les interrogo si tienen algún proceso para llevar a cabo sus funciones determinaron que el 67% de los trabajadores expresaron que no, y mientras que un33% afirmaron que si tienen un proceso para desarrollar sus funciones. Se puede evidenciar que el taller no tiene especificado un procedimientos o etapas de cómo deben realizar su trabajo para evitar errores e inconvenientes durante sus labores de trabajo.

16. ¿Qué proceso cree usted que se debe mejorar?

Cuadro Nº 21: Proceso que hay que mejorar

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Proceso Productivo	7	78%
Proceso Administrativo	2	22%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

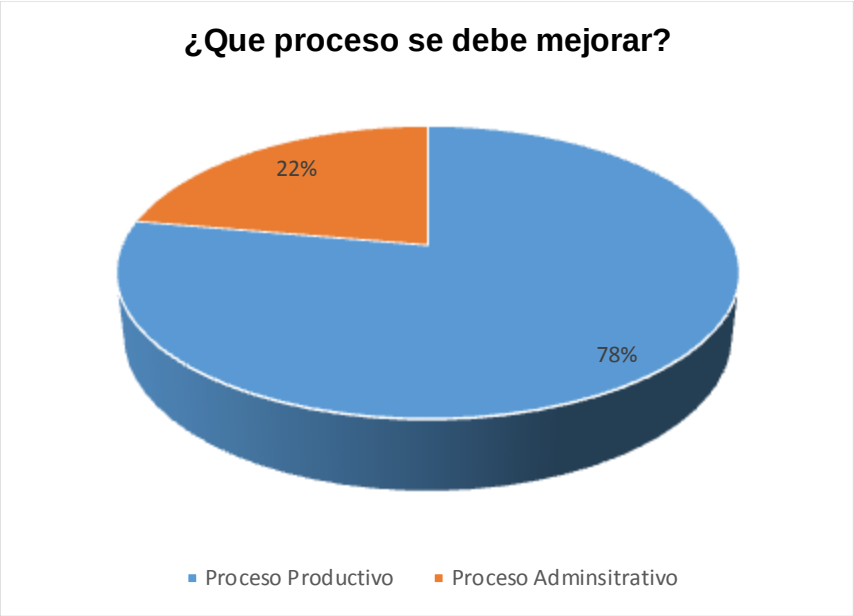


Gráfico Nº 20: Proceso que hay que mejorar
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En relación a que procesos debe mejorar el taller se puede determinar que el 78% considera los procesos productivos, y un 22% determinan que deberían mejorar las actividades relacionadas con lo administrativo. Haciendo referencia a lo expuesto se determina que existe mayor inconveniente en el proceso productivo, pero también en el administrativo.

17. ¿Cree usted que el taller tiene una buena administración?

Cuadro Nº 22: Administración

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	44%
No	5	56%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

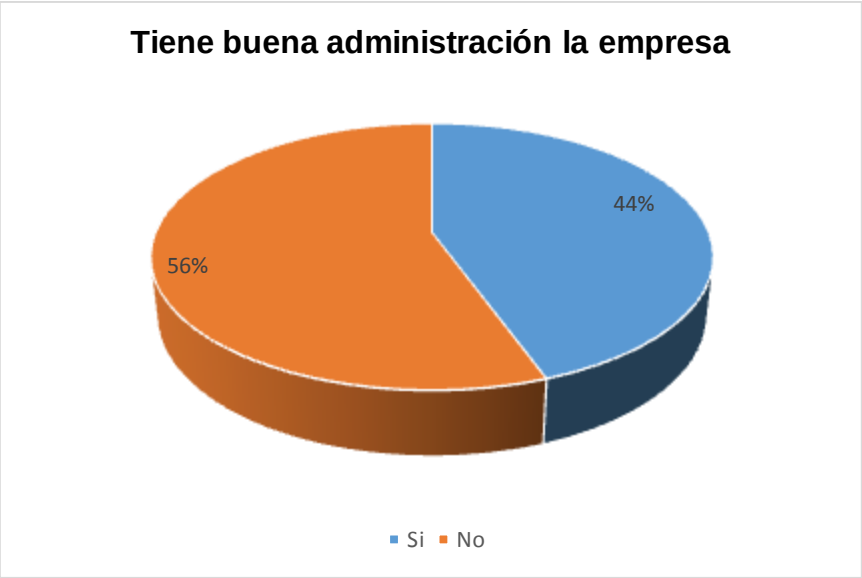


Gráfico Nº 21: Administración
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Los empleados consideran en un 56% que el taller no posee una buena administración, mientras que el 44% expresaron que si realizan una dirección de la entidad. Evidenciando mediante los datos obtenidos que existen ciertos aspectos que consideran los trabajadores que no se están realizados bien por parte del directivo de la entidad.

18. ¿Cree que el taller tiene una buena organización?

Cuadro Nº 23: Organización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	22%
No	7	78%
TOTAL	**9**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

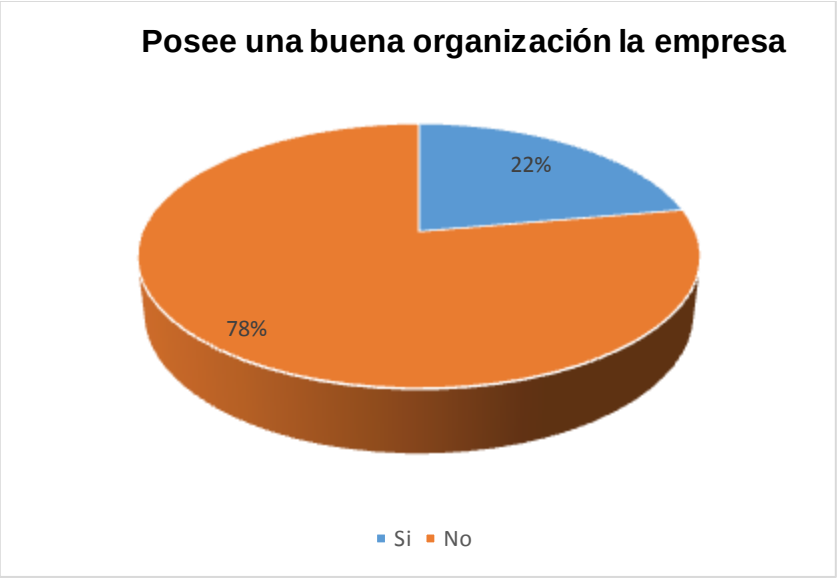


Gráfico Nº 22: Organización
Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En referencia si la entidad posee una buena organización se determina que el 78% de los trabajadores consideran que no tienen un adecuado proceso de organizar las actividades que tiene el taller. Mediante la información suministrada se puede terminar que la empresa carece de estrategias que le permitan organizar de una forma adecuada al taller para el desempeño de sus actividades.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

1. ¿Qué tipo de trabajo realiza?

Cuadro Nº 24: Actividad que realiza

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Arquitectos	10	40%
Ingenieros	15	60%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

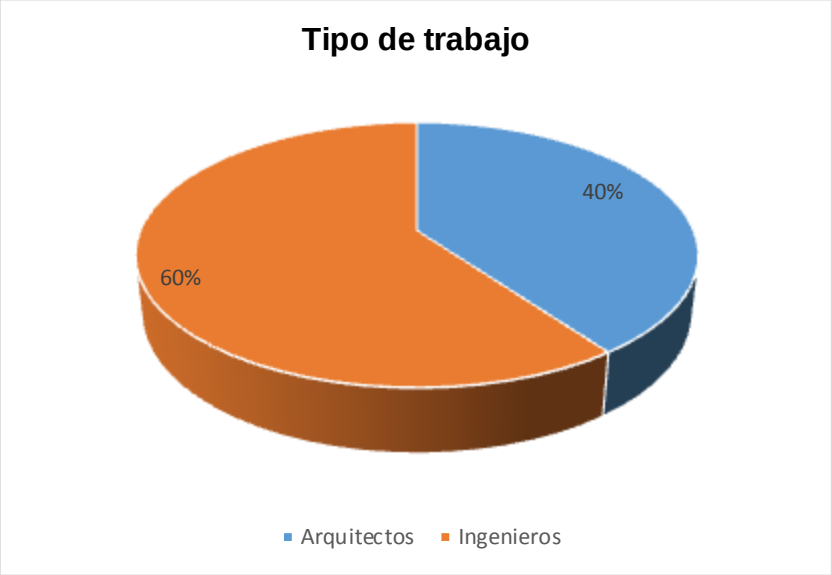


Gráfico Nº 23: Actividad que realiza
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Mediante la encuesta aplicada a los clientes de la empresa se les pregunto qué tipo de trabajo realizan donde manifestaron que en un 60% son ingenieros, y el 40 son arquitectos. Haciendo referencia a lo expuesto se determina que la entidad posee clientes que realizan actividades de arquitectura e ingeniería.

2. ¿Qué tipo de empresa tiene?

Cuadro Nº 25: Tipo de empresa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Privada	17	68%
Publica	8	32%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 24: Tipo de empresa
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

El 68% de los clientes encuestados posee empresa privada, mientras que un 32% son del sector público. Mediante la información obtenida se deduce que el taller adquiere pedido mayoristamente del sector privado.

3. ¿Es cliente constante u ocasional del taller?

Cuadro Nº 26: Cliente constante u ocasional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Constante	22	88%
Ocasional	3	12%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

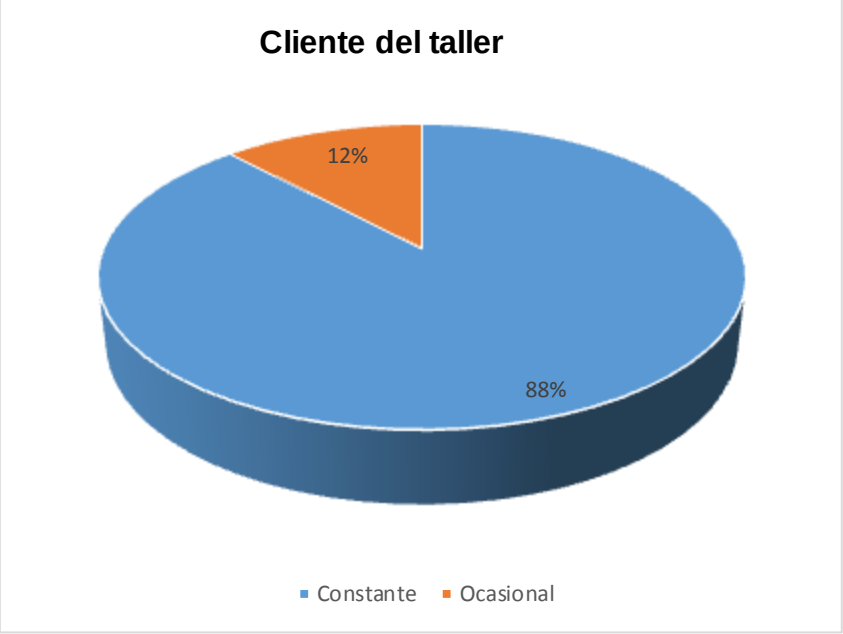


Gráfico Nº 25: Cliente constante u ocasional
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Haciendo referencia a la pregunta planteada se pudo determinar que el 88% son clientes constantes de la empresa y mientras que el 12% lo hacen de manera ocasional. Mediante la información obtenida se deduce que los clientes son constantes es decir que existe fidelidad por parte de las personas que adquieren el servicio.

4. ¿El taller satisface sus necesidades?

Cuadro Nº 27: Satisfacción de las necesidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	100%
No	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 26: Satisfacción de las necesidades
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Con la encuesta aplicada se pudo conocer que los 25 clientes considerados como muestra determina una satisfacción por el servicio prestado por el taller. En referencia con los datos obtenidos se puede evidenciar que las personas que acuden a este establecimiento presentan satisfacción sobre los productos y servicios siendo beneficios para la entidad ya que le permite mejoras su rentabilidad económica.

5. ¿Cómo califica la calidad de los productos?

Cuadro Nº 28: Satisfacción de las necesidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	72%
Muy bueno	5	20%
Bueno	2	8%
Malo	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 27: Satisfacción de las necesidades
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Al determinar la calidad de los productos los clientes del taller determina en un 72% que son excelente, el 20% muy bueno y el 8% consideran que son buenos, Mediante lo cual se deduce que el taller posee características, atributos en su mayor parte de excelencia, pero deben trabar por la satisfacción relacionados a la calidad de los productos en sus clientes.

6. ¿Cómo califica la atención en el Taller?

Cuadro Nº 29: Atención brindada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy bueno	20	80%
Bueno	3	12%
Malo	2	8%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 28: Atención brindada
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Con la investigación efectuada sobre el taller se pudo conocer que el 80% expresa que la atención prestada es muy buenas, el 12% bueno un 8% malo; se puede evidenciar que la empresa debe realizar actividades que le permita mejorar la atención de los clientes para que la consideren excelente.

7. ¿Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte del taller?

Cuadro Nº 30: Incentivo por parte del taller

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Promociones	0	0%
Descuentos	5	20%
Ninguno	20	80%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 29: Incentivo por parte del taller
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

En referencia si ha recibido algún tipo de incentivo por parte del taller al momento de adquirir productos; se pudo conocer que en un 80% de los clientes expresan que no han recibido ningún tipo de estímulo, y por otra parte el 20% manifestaron que si han recibido incentivos como son descuentos. Mediante los datos obtenidos se determina que el taller si efectúan estrategias de incentivación de compra.

8. ¿Cuál fue el medio por el cual usted conoció la existencia del taller?

Cuadro Nº 31: Medio por conoció la existencia del taller

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	2	8%
Prensa	4	16%
Televisión	0	0%
Recomendación	19	76%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 30: Medio por conoció la existencia del taller
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Los clientes encuestados manifestaron en un 76% que han llegado a conocer el taller mediante recomendaciones, el 16% mediante la prensa, y un 8% expreso que por medio de la radio conoció de la existencia del taller en la ciudad. Haciendo referencia se deduce que carece de publicidad para darse a conocer sobre sus productos y servicios.

9. ¿Cómo realiza los pedidos?

Cuadro Nº 32: Pedidos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Personal	21	84%
Teléfono	4	16%
Email	0	0%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 31: Pedidos
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

El 80% de los clientes efectúan sus compras o pedidos personalmente en el taller, el 16% lo realiza mediante llamadas telefónicas. Con la información obtenida se deduce que la empresa trabaja con sus clientes mediante pedidos personales ya que así pueden determinar las especificaciones sobre la fabricación de sus productos.

10. ¿Son cumplidos con los pedidos que se les realizan?

Cuadro Nº 33: Son cumplidos en los pedidos que se realizan

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	76%
No	6	24%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

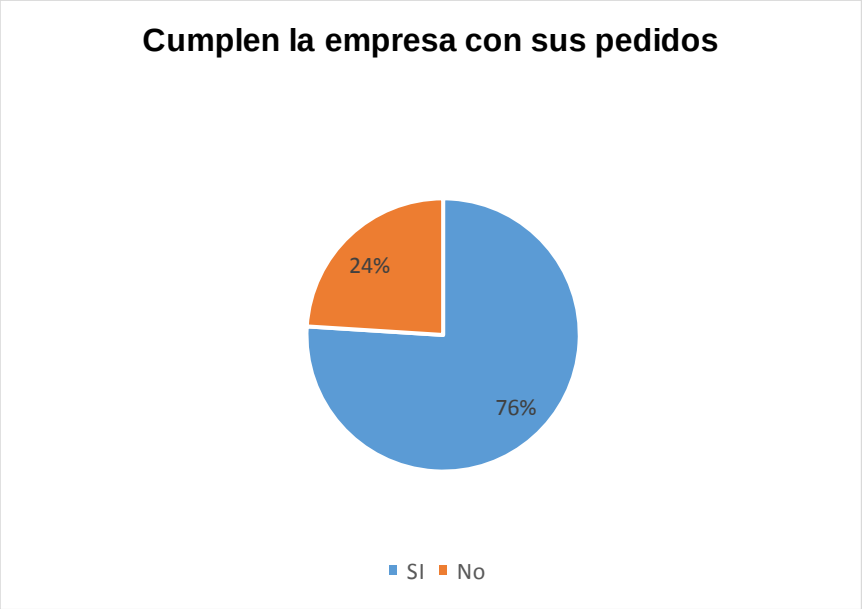


Gráfico Nº 32: Son cumplidos en los pedidos que se realizan
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Se les pregunto a los consumidores del taller si la empresa cumple con sus pedidos realizados; donde se pudo determinar que el 76% expresa que si con cumplidos con sus trabajos y mientras que un 24% determinaron que no les cumplen a tiempo con los pedidos. Haciendo referencia a los datos obtenidos se determina se puede evidenciar que la empresa posee un alto nivel de responsabilidad con la entrega de sus productos.

11. ¿Con qué frecuencia compra los productos que brinda la Taller?

Cuadro Nº 34: Frecuencia al adquirir los productos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanalmente	0	0%
Mensualmente	18	72%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	7	28%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

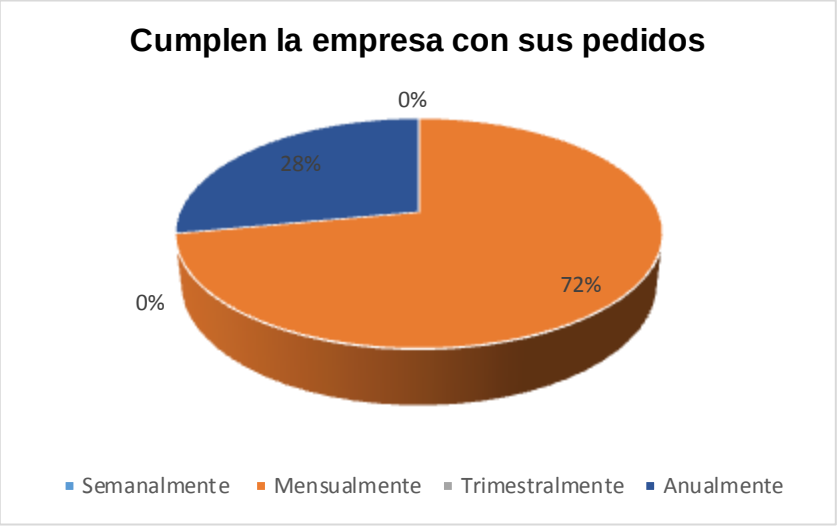


Gráfico Nº 33: Frecuencia al adquirir los productos
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Con la investigación realizada a una muestra de personas que adquieren productos en el taller, se determinó que sus compras lo realizan de manera mensual representada por el 72%; y el 28% lo efectúan de manera trimestral. Evidenciados que los clientes frecuentan el establecimiento cada mes, para hacer sus pedidos.

12. ¿Qué forma de pago utiliza al comprar los productos?

Cuadro Nº 35: Forma de pago

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contado	17	68%
Crédito	8	32%
TOTAL	**25**	**100%**

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Gráfico Nº 34: Forma de pago
Fuente: Encuesta aplicada a los clientes del taller de hojalatería e Industrial San José
Elaboración: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Interpretación

Las compras al momento de ser cancelas en un 68% lo efectúan al contado y mientras que existe un 32% que lo realiza a crédito. Evidenciándose que el taller maneja una buena liquidez ya que sus clientes le pagan todo en la entrega del trabajo.

ENTREVISTA AL GERENTE DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

Nombre y Apellido del Gerente: José Miguel Pacha

1. **¿Desde cuándo empezó a funcionar su taller?**

El gerente supo indicar que la empresa se encuentra constituida hace 7 años; evidenciando que el talle, lleva en el mercado un tiempo considerable.

2. **¿Me puede mencionar una pequeña reseña histórica de su taller?´**

Ante esta pregunta, el gerente manifiesta que el taller inicia el 13 de abril del año 2009, al año de establecerse obtiene el título de artesano.

3. **¿Cuántos empleados cuenta el taller?**

El gerente establece, que en el taller en la actualidad cuenta con 9 empleados**,** que están distribuidos en diferentes áreas,

4. **¿Cómo están distribuidos los empleados?**

Los empleados del taller, están distribuidos en el área productiva, y administrativa

5. **¿Qué productos ofrece el taller?**

Son diversos los productos que se ofrecen en el taller, entre estos tenemos: Canal de aguas lluvias, extractor de olores, cocinas, hornos.

6. ¿El taller tiene un manual de procedimientos?

En cuanto al manual de procedimientos el gerente, manifiesta que no cuenta con un documento en el cual se determine los procedimientos a seguirse para la elaboración de los diferentes productos que realiza.

7. ¿Qué procesos realizan en el taller. menciónelos?

Los procesos a realizarse en el taller son: Elaboración de canales de lluvias aguas, cocinas, hornos, proceso de compra, venta,

8. ¿Cuáles son los procesos productivos del taller?

Mientras que los proceso productivos son**:** Fabricación de canales de agua lluvia, elaboración de hornos, cocinas

9. ¿Cuáles son los procesos administrativos del taller?

En cuanto a los procesos administrativos son: Compras, ventas, pagos.

10. ¿De los procesos mencionados; cuál cree que hay que mejorarlos?

De acuerdo a lo que manifiesta el Gerente, menciona que hay que mejorar el proceso productivo, porque de este depende el progreso del taller.

11. ¿Cuenta el taller con misión y visión; menciónelas?

El Taller no cuenta con misión, ni visión.

12. ¿En el taller existen organigramas, cuáles?

Igualmente al hacer referencia a los organigramas, el gerente manifiesta que igual no existen

13. ¿Cuentan con un manual de funciones, puede mencionarlos?

Además tampoco cuenta con un manual de **funciones** que permitan conocer el procedimiento a seguir a cada uno de los trabajadores en sus actividades laborales.

14. ¿Se capacita al personal continuamente; que tipo de capacitación?

Así mismo, tampoco se brinda capacitaciones, lo que ocasiona un desmejoramiento en la productividad, por falta de conocimientos perjudicando al taller.

15. ¿Se incentiva al personal, por su buen trabajo; cómo cuáles?

El gerente manifiesta, que si se incentiva al personal, a través de un buen trato que se da a los trabajadores que colaboran en el taller.

16. ¿El taller cuenta con maquinaria acorde a sus necesidades, explique cómo?

El taller cuenta con maquinaria, que está acorde a las necesidades para la fabricación de sus productos, ya que considera que al contar con los equipos aptos se puede realizar un trabajo eficiente

17. ¿Usted cree que en la actualidad brinda un producto de calidad a sus clientes, por qué?

El gerente afirma que se brinda un producto de calidad, que satisfasca la necesidad del cliente.

18. **¿Existen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo; puede mencionarlas?**

No existe alguna estrategia o tácticas que permita mejorar los tiempos de trabajo.

19. **¿Usted cree que con un rediseño de procesos se podrá brindar un mejor servicio?**

Si estoy de acuerdo que un rediseño de procesos, ya que mejoraría el producto y el servicio que se brinda en el taller.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL DE ACUERDO A LA ENTREVISTA Y ENCUESTA

Para realizar la reingeniería de procesos en el Taller de Hojalatería e Industrial San José, fue necesario aplicar una encuesta a los empleados, clientes y una entrevista al gerente de la entidad, mediante un cuestionario de preguntas que permitan obtener información necesaria para la reingeniería de procesos.

Al aplicar la encuesta a los empleados del taller se puedo obtener que en su mayoría, tienen el nivel de instrucción secundaria, laborando más de un año en el taller, lo que es beneficioso para el mismo, debido a que cada uno de ellos conoce el proceso que debe realizar en el taller de acuerdo al cargo que desempeña, como también conocen su función.

Así mismo la mayoría de empleados conocen las funciones específicas del proceso que realizan, aunque no están de acuerdo con el espacio físico que cuentan debido a que manifiestan que es muy pequeño, también desconocen si el taller cuenta con misión y visión. Aunque también responden que están desenvolviéndose en el cargo al que fueron contratados, pero no están conformes con la motivación que reciben por el buen trabajo realizado, debido a que el mismo no es realizado para alcanzar metas propuestas, como tampoco reciben capacitaciones continuas que ayuden al desarrollo de cada uno de ellos.

Los empleados manifiestan que reciben el material y equipo necesario para realizar el trabajo, sin conocer claramente los procesos que se llevan a cabo en el

taller, porque no tienen especificados las funciones para llevar a cabo el mismo, considerando que el taller no tiene una buena administración, ni organización.

En cuanto a clientes encuestados manifiestan que en su mayoría son arquitectos e ingenieros los clientes que acuden al taller, que pertenecen a la empresa privada y pública, considerándose clientes constantes y que se sientes satisfechos con el producto que adquieren en el taller, calificándolo como excelente.

La atención que se brinda en el taller es considerada como muy buena, así mismo manifiestan que no han recibido algún tipo de incentivo por parte del taller, por ser cliente del mismo. Además responden que han conocido del taller por medio de alguna recomendación que han recibido.

Los clientes manifiestan que adquieren los productos de manera mensual, los pedidos son realizados de manera personal con el gerente del taller, así mismo los pedidos son cumplidos de acuerdo al plazo que se quedan, la forma de pago es de contado y también a crédito.

Y finalmente de la entrevista realizada al Sr. Gerente del taller, Dr. José Miguel Paccha, se pudo determinar que el taller está constituido hace siete años, empezando sus actividades el 13 de Abril del año 2009, donde obtiene el título de artesano. En la actualidad cuenta con 9 empleados distribuidos, tres en el área administrativa y 6 empleados en el área productiva.

Su actividad principal es realizar canales de agua lluvia, pero también realizan extractores de olores, cocinas; en el taller no se cuenta con un manual de procedimientos donde se especifique cada proceso, su responsable y el tiempo que demora el mismo.

Se realizan procesos como de compra, de venta, procesos para la fabricación de canales de lluvias aguas, producto que se comercializa más y el cual es su especialidad; considerando que el que se debe mejorar es el proceso productivo.

El taller así mismo no cuenta con misión, visión, organigramas, manual de funciones, no se realizan capacitaciones al personal que labora en la empresa, aunque si se da un buen trato e incentiva al personal que labora en el taller, así mismo se cuenta con la maquinaria acorde a las necesidades que se presentan.

El gerente de acuerdo a la entrevista realizada, manifiesta que se oferta un producto de calidad, debido a la satisfacción que tienen los clientes al momento de adquirir el producto; pero así también cree necesario que rediseño podrá mejorar el proceso de producción, mejorando el producto y por ende su rentabilidad.

Como el Taller de Hojalatería e Industrial San José no cuenta con una Filosofía Empresarial bien definida, se plantea la siguiente:

MISIÓN DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

El Taller de Hojalatería e Industrial San José tiene como misión proporcionar un producto y servicio, eficiente y eficaz de calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes, a un precio accesible; a través de un personal capacitado, motivado, productivo, eficiente, leal y honesto.

VISIÓN DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

Ser un Taller de Hojalatería e Industrial, líder, confiable y moderno, con tecnología de punta, con el mejor equipo, herramienta, sistemas administrativos y un buen personal eficiente y eficaz, de acuerdo a las nuevas tendencias nacionales e internacionales.

OBJETIVOS DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

- Realizar un trabajo con un acabado original, a través de la utilización de una herramienta especializada y de última tecnología.
- Garantizar un trabajo de calidad, acorde a las necesidades del cliente, brindado un producto y servicio eficiente y eficaz.
- Llegar a ser líder por el servicio, calidad y productividad que brinda.

VALORES DEL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

- Filosofía de calidad
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Integridad
- Cooperación

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS EXISTENTES EN EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE

Dentro de la identificación de los procesos en el Taller, dentro de los resultados obtenidos, se pueden evidenciar 4 procesos dentro del taller que son los siguientes:

1. El de compras que lo realiza el Gerente.
2. El de producción que lo realiza el personal operativo del taller.
3. El de colocación quien lo realiza el jefe de producción y el personal operativo del taller.
4. El financiero que está a cargo del proceso contable, facturación, registro de información y cobranzas.

En el siguiente cuadro se explica quien está a cargo de los procesos actuales del taller:

Cuadro Nº 36: Responsable del proceso actual en el Taller de Hojalatería San José

PROCESO	FUNCIÓN	RESPONSABLE
Compras	Compra de materiales	Dr. José Miguel Paccha
Producción	Realización de los canales de agua lluvia	Sr. José Luis Vásquez
Colocación	Entrega del producto final al clientes	Dr. José Miguel Paccha
Ventas	Venta al sector privado	Dr. José Miguel Paccha
	Venta al Sector público	
Facturación	Facturación	Dra. Karla Rojas

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

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

El identificar los procesos de acuerdo a una clasificación, es importante ya que con ello se podrá establecer los pasos que se efectúan para cada técnica utilizada para el desarrollo del proceso productivo. Los procesos del taller San José están distribuidos de la siguiente manera:

Los procesos estratégicos son aquellos que definen y controlan las metas del taller, analizando y conociendo la posibilidad de los recursos propios, por lo que también se considera el proceso financiero, porque a través de este se conocerá la situación financiera de la empresa.

Los procesos operativos son los que llevan a cabo el proceso del producto para entregar al cliente aquí se añade el procesos de producción y colocación del canal.

Todos estos procesos se pueden evidenciar, luego del análisis realizado al taller; y para que el gerente los considere que deben tener una relación estrecha entre ellos, con el fin de poder brindar un producto de calidad acorde a las necesidades del cliente.

Cuadro Nº 37: Tipos de proceso actual del taller

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DETALLE
ESTRATÉGICOS	4	Proceso de compras
		Proceso de ventas al sector privado
		Proceso de ventas al sector público
		Proceso de facturación
OPERATIVOS	2	Proceso de producción
		Proceso de colocación

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Para un mejor entendimiento, se realiza un flujograma de cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el Taller, ya que permitirán determinar los pasos mediante símbolos que indican la secuencia de ejecución de las actividades que se realizan en la entidad, para posteriormente establecer los puntos críticos, e inconvenientes presentados en las etapas de producción; así como los responsables de llevar a cabo las operaciones.

De esta forma se podrá establecer un análisis general para proponer soluciones que permitan mejorar, ahorra tiempo y el recurso económico. Cabe destacar que el utilizar los diagramas de flujo permite optimizar cualquier procedimiento que se efectúen en las organizaciones, detectando actividades innecesarias así como mejorar el proceso de producción.

DESCIPCIÓN DE LOS PROCESO ACTUALES DEL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE

PROCESO Nº 1

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DE COMPRAS

En el proceso de compras, es el primer proceso que se realiza para poder producir el bien, en este consta llamarlo al proveedor o visitarlo, realizar el pedido que se necesita, recibir la mercadería, recibir la factura para el pago y pasar a contabilidad; tardando un tiempo de 360 minutos en el proceso; por lo que se considera que es bastante el tiempo que se emplea para realizar la compra.

Cuadro Nº 38: Proceso actual de Compras

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Compras			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Gerencia	60m	1	Llamar al proveedor de la materia Prima.
	30m	2	Hacer el pedido.
	180m	3	Dejan la mercadería solicitada en el taller el pedido.
	60m	4	Se paga a contado la factura al proveedor.
	30m	5	Pasar la información al departamento de contabilidad
Total Minutos	**360 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 39: Flujo-grama de los procesos Actuales de compras

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: COMPRAS						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMENEZ						
Pasos	**DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**	**SIMBOLOS**				
	Actual [X] Propuesto [ ]	**Operación**	**Transporte**	**Inspección**	**Demora**	**Almacenaje**
1	Llamar al proveedor					
2	Hacer el pedido					
3	Receptar los materiales					
4	Pago de la factura					
5	Información a la contadora					
TOTAL		**90m**	**180m**		**60m**	**30m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

El gerente del taller, realiza las compras de una manera imprevista, sin realizar alguna cotización, con el fin de poder comprobar si el proveedor está otorgándole el mejor precio y determinar la calidad de los materiales que adquiere pudiendo repercutir en la actividad productiva de taller.

PROCESO Nº 2

DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PRODUCCIÓN

En el proceso actual de compras, se realiza el proceso de una manera mecánica por la experiencia obtenida, sin considerar tiempos, responsabilidades para poder obtener un producto de calidad que satisfaga las necesidades del cliente. En este proceso primero se realiza la medición, se dibuja las medidas en las planchas de zinc, se corta y se dobla el canal, para posteriormente armarlo y entregarlo; por lo que demora 1320 minutos este proceso.

Cuadro Nº 40: Proceso Actual del Proceso de Producción

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Producción			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Producción	30m	1	Realiza la medición del canal de agua lluvias
	360m	2	Dibujan la medidas en la plancha de zinc
	240m	3	Cortan el canal
	480m	4	Doblan la plancha de zinc
	180m	5	Arman el Canal de plancha
	30m	6	Se entrega a producción.
Total Minutos	**1320 m**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 41: Flujograma de los procesos Actuales de producción

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: PRODUCCIÓN						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMENEZ						
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SIMBOLOS				
	Actual X / Propuesto	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Realizar la medición					
2	Dibujar las medidas en la plancha de zinc					
3	Corte del canal					
4	Doblado del canal					
5	Armazon del canal					
6	Entrega					
	TOTAL	450 m			840 m	30 m

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

Al momento de realizar el proceso de producción, no existe una persona responsable que está a cargo de este proceso, duplicando varias veces las funciones, haciendo que se duplique el trabajo y perdiendo más tiempo y ocasionando varios errores que conllevan a utilizar más material, perjudicando a la rentabilidad del taller.

PROCESO Nº 3

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL DEL COLOCACIÓN DEL CANAL

El proceso actual para la colocación del canal consiste en transportar el canal hasta la dirección donde va hacer colocado, para remedirlo, acoplarlo al lugar, pintarlo y ubicarlo definitivamente, este proceso dura aproximadamente 705 minutos.

Cuadro Nº 42: Proceso Actual del Proceso de Colocación del canal

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Colocación del canal			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Producción	45m	1	Se transporta la obra al sitio para ser colocado
	60m	2	A la obra se realiza una remedición
	120m	3	Se acopla el canal
	180m	4	Se pinta el canal
	300m	5	Colocación del canal
Total Minutos	**705 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 43: Flujo grama de los procesos Actuales de colocación del canal

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: COLOCACIÓN DEL CANAL						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSÉ						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMENEZ						
Pasos	**DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**	**SIMBOLOS**				
	Actual [X] Propuesto [ ]	**Operación**	**Transporte**	**Inspección**	**Demora**	**Almacenaje**
1	Se transporta a la obra que se va instalar					
2	Re realiza una remedición					
3	Se acopla el canal					
4	Se pinta el canal					
5	Colocación del canal					
	TOTAL	**600 m**	**45 m**		**60 m**	

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

Al momento de realizar la colocación de la obra en el sitio donde requiere el cliente previamente, no se realiza ninguna documentación sobre el despacho del producto de bodega, existiendo una falta de control sobre la producción que se lleva a cabo en el taller; así mismo no se realiza ningún tipo de prueba que garantice el trabajo realizado y así poder evitar reclamos posteriores.

PROCESO Nº 4

DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL SECTOR PRIVADO

En proceso hace referencia a la venta que se realiza al sector privado es decir al consumidor final; que requiera del producto que ofrece el Taller; este proceso primeramente se acuerda con el cliente, se llega a un acuerdo como el precio, lugar de ubicación, y tiempo estimado para entregar el trabajo; para pasar al proceso de producción

Cuadro Nº 44: Proceso Actual del Proceso de Venta al Sector Privado

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Contrato privado			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Departamento de Gerencia y Financiero	45 m	1	Se habla directamente con la persona sobre la obra.
	30 m	2	Se llega a un acuerdo para la obra
	60 m	3	Medición del canal
	40 m	4	Se entrega al departamento de producción la orden de trabajo
Total Minutos	**175 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 45: Flujo-grama de los procesos Actual del Proceso de Contrato al Sector Privado

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: CONTRATO AL SECTOR PRIVADO						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO						
Pasos	**DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**	**SIMBOLOS**				
	Actual [X] Propuesto [ ]	**Operación**	**Transporte**	**Inspección**	**Demora**	**Almacenaje**
1	Diálogo con el cliente					
2	Acuerdo por ambas partes					
3	Medición del canal					
4	Orden para realizar el canal					
	TOTAL	**130 m**			**45 m**	

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

El gerente al momento de adquirir una obra no realiza ningún tipo de documento que permita garantizar el trabajo que se va llevar a cabo, además se puede evidenciar que no solicita ningún anticipo de la obra para respaldar que le van a cancelar el trabajo, perjudicando notablemente la situación económica del taller debido que mantiene una cartera de crédito vencida por valores muy altos.

PROCESO Nº 5

DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE VENTA AL SECTOR PÚBLICO

Este proceso hace referencia, a las ventas que se realizan al sector público, pero indirectamente debido a que con la persona que se realiza el contrato es con el ingeniero, arquitecto quien es el que participa ante el contrato público, por lo que primeramente se presenta la proforma al encargado, si en caso que se aprueba la que es el paso que más tiempo dura, se pide de anticipo el 50%, para pasar la orden de producción y puedan realizar el producto. Este proceso demora 3870 minutos por la espera de aprobación de la proforma presentada

Cuadro Nº 46: Proceso Actual del Proceso de Contrato al Sector Público

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Contrato al sector Público			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Departamento de Gerencia y Financiero	480 m	1	Los ingenieros presenta la proformas
	2880m	2	Aprobación de la proforma
	480m	3	Anticipo del 50% de la obra
	30 m	4	Entrega de la orden de producción
Total Minutos	**3870 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 47: Flujo-grama de los procesos Actual del Proceso de Contrato al Sector Público

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: CONTRATO AL SECTOR PÚBLICO						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO						
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SIMBOLOS				
	Actual X / Propuesto	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Presentación de proformas					
2	Aporbación de la proforma					
3	Anticipo del 50%					
4	Entrega de la orden de producción					
TOTAL		510 m			3360 m	

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

El taller también tiene contrataciones con el sector público, pero indirectamente; debido a que los contratistas directos son los ingenieros, arquitectos que trabajan para el estado; y ellos a su vez piden la proforma al gerente del taller para presentarla en la propuesta que se va presentar, cancelando así mismo cuando se les pague el estado, lo que perjudica al taller debido a demoran en la cancelación del trabajo realizado.

PROCESO Nº 6

DESCRIPCIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE FACTURACIÓN

A través de este proceso se lleva a cabo la facturación y registro de las facturas emitidas por el taller, para su debido registro y control de las ventas realizadas en un determinado periodo, tardándose 110 minutos en este proceso.

Cuadro Nº 48: Proceso Actual del Proceso de Facturación

TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ			
Proceso Actual **Nombre del Proceso:** Facturación			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Departamento Financiero	20m	1	Recepción de datos para emitir la factura
	30m	2	Se realiza la factura
	20m	3	Se efectúa el cobro
	40 m	4	Se archiva el documento
Total Minutos	**110 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 49: Flujo-grama de los procesos Actual del Facturación

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES: FACTURACIÓN						
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE						
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO						
Pasos	**DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**	**SIMBOLOS**				
	Actual X / Propuesto	**Operación**	**Transporte**	**Inspección**	**Demora**	**Almacenaje**
1	Recepción de datos					
2	Realización de la factura					
3	Efectua el cobro					
4	Archivo de la documentacion					
	TOTAL	**40 m**		**10 m**	**30 m**	**40 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Análisis:

En relación al proceso de facturación se puede apreciar que no tienen un control adecuado para realizar este tipo de proceso; por lo que se demora mucho tiempo, perdiendo recursos materiales y tiempo.

DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LOS PROCESOS ACTUALES EN EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

Para poder efectuar el presente trabajo investigativo se requirió de instrumentos de recolección de información como son: la encuesta aplicada a los empleados, clientes del taller, además se aplicó la entrevista al gerente y la observación directa; todos estos aspecto permitieron identificar problemas que presentan los proceso que se llevan a cabo en el Taller de Hojalatería e industrial San José.

Entre ello se puede evidenciar que no cuenta con una estructura organizacional, carecen de una misión, visión valores institucionales y en diferentes procesos se encuentran los siguientes puntos críticos:

Proceso de compras

- Las compras la efectúa de una manera imprevista.
- No realizar alguna cotización de precios.
- No efectúa una selección del mejor proveedor.

Proceso de Producción

- No existen responsabilidades limitadas en el proceso de producción.
- No existen un orden cronológico del procedimiento a efectuarse.
- No hay control de los materiales utilizados para una producción.

Proceso de Colocación

- No se realiza ninguna documentación sobre el despacho del producto de bodega, existiendo una falta de control sobre la producción que se lleva a cabo en el taller.

Proceso de Venta al Sector Privado

- No realiza ningún tipo de documento que permita garantizar el trabajo que se va llevar a cabo, además se puede evidenciar que no solicita ningún anticipo de la obra para respaldar que le van a cancelar el trabajo.

Proceso de venta al sector Público

- No realiza ningún tipo de documento que permita garantizar el trabajo que se va llevar a cabo, además no existe respaldo de las cuentas por cobrar, lo que perjudica al taller.

Proceso de facturación

- No tienen un control adecuado y oportuno para este tipo de procesos conllevando al mal manejo de los recursos humanos y materiales.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS PARA EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

AUTOR

HIDALGO JIMÉNEZ JHINSON RAMIRO

LOJA –ECUADOR

2017

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS CON DIFICULTADES PARA EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ

Luego de haber realizado el diagnostico situacional del taller, identificación de los procesos, su mapeo e identificación de los puntos críticos, se procede a realizar la siguiente propuesta con el objetivo de replantear cada uno de los procesos, estableciendo tiempos estándares para así poder minimizar los mismos.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERA Y SUS FUNCIONES

Con el objetivo de poder realizar la reingeniería en el taller, se determinó la conformación del equipo que será responsable de colaborar, ejecutar y dar el respectivo seguimiento para poder desarrollar el presente trabajo, conformado:

- **GERENTE.-** Dr. José Miguel Paccha

  FUNCIONES

  - Atención directa con el cliente
  - Cumplir y hacer cumplir todos los procesos que se cumplan a cabalidad.
  - Verificar que los procesos tanto operativos como estratégicos se lleven a cabo con el fin de reducir gastos y optimizar recursos.
  - Supervisar que se tome la mejor elección al momento de adquirir la materia prima.
  - Controlar e inspeccionar para que se realicen las compras de acuerdo a las necesidades.

- Realiza la medición e inspección de todo el proceso del canal desde su inicio hasta su colocación.
- Responsable de firmar conjuntamente con la persona encargada de representar al sector público.

- **CONTADORA.-** Dra. Karla Rojas

  FUNCIONES:

  - Cotizar los diferentes materiales que se necesita.
  - Verifica las mejores opciones por las diferentes cotizaciones.
  - Realiza compras y pagos.
  - Realiza registros contables de forma oportuna.
  - Elabora los contratos para realizar las ventas.

- **JEFE DE PRODUCCIÓN.-** Sr. José Luis Vásquez y personal operativo del taller

  FUNCIONES:

  - Atención al cliente.
  - Planifica la compra en conjunto con la auxiliar contable.
  - Solicita el material necesario, para evitar desperdicios.
  - Recepción y verificación de materiales conjuntamente con el bodeguero.
  - Realiza un presupuesto de lo que se va a gastar en material para poder entregar una proforma al cliente.
  - Uno de los más responsables en el proceso de producción; porque es el encargado de cortar, doblar y armar el canal.

- Se encargara de así mismo colocar el canal, con sus respectivas pruebas.

- **RESPONSABLE.-** Sr. Jhinson Hidalgo, responsable de elaborar el trabajo.

FUNCIONES:

- Diseñar la reingeniería de cada uno de los procesos que se desarrollan en el Taller.
- Fijar objetivo, estrategias y metas por cada uno de los procesos; con el fin de poder brindar un producto y servicio de calidad.
- Determinar responsabilidades y tiempos en los procesos que se va a realizar la reingeniería con la ayuda y el apoyo del gerente.
- Realizar el análisis respectivo de los procesos actuales; con los procesos propuestos para tomar las mejores decisiones.

PROCESO Nº 1

NUEVO PROCESO EN ADQUISICIONES

OBJETIVO

- El objetivo es el mejorar los pasos de compra de materiales para producir el bien, con materiales de calidad con costos bajos, siempre y cuando realizando las debidas cotizaciones.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de compras se determinan las siguientes estrategias:

- Realizar la planificación de compras de acuerdo a las necesidades del taller.
- Llamar a los mejores proveedores con la finalidad de garantizar un producto de calidad.
- Cotizar los precios de los diferentes proveedores.
- Seleccionar la mejor opción de compra.
- Receptar la mercadería.
- Tener un control del stock de materiales.

METAS

- Minimizar el 90% de gastos innecesarios.
- Poseer el 99% de material de calidad a bajos costos
- Minimizar un tiempo de 30 minutos en el proceso de adquisiciones.

Cuadro Nº 50: Proceso Nuevo de Adquisiciones y Pagos

NOMBRE DEL PROCESO: ADQUISICIONES Y PAGOS

RESPONSABLE	TIEMPO	Nº	OPERACIÓN
Bodeguero	20 m	1	Revisión del stock de materiales
Auxiliar contable y Jefe de producción	30 m	2	Planificación de la compra
Auxiliar contable	15 m	3	Pedir cotizaciones a los proveedores
Contadora y auxiliar contable	60 m	4	Recepción de las diferentes cotizaciones
Gerente y Contadora	30 m	5	Revisión de las cotizaciones recibidas.
Gerente y Contadora	15 m	6	Elección de la mejor opción
Gerente, Auxiliar Contable	10 m	7	Elaboración de la orden compra y firma de aprobación
Auxiliar Contable	15 m	8	Realizar el pedido
Jefe de producción	30 m	9	Recepción de materiales
Jefe de producción, Bodeguero	15 m	10	Verificación del material requerido
Bodeguero y Operario	45 m	11	Traslado del material a bodega
Auxiliar Contable	10 m	12	Recepción de la factura de compra
Contadora	15 m	14	Pago de factura
Contadora	15 m	15	Registro de la factura.
Auxiliar Contable	10 m	16	Archivo de documentación.
Total tiempo empleado	***330 m***		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 51: Flujo-grama del nuevo proceso Adquisiciones y Pagos

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: COMPRAS

PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE

PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMÉNEZ

MATERIAL: COMPUTADORA, INTERNET

PROCESO: APOYO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Propuesto ☒	SIMBOLOS Operación	Transporte	Inspección	Decisión	Demora	Almacenaje
1	Revisión de stock de materiales	●					
2	Planificación de la compra de materiales					◗	
3	Solicitar cotizaciones	●					
4	Recepción de las cotizaciones					◗	
5	Revisión de las cotizaciones			■			
6	Selección de la mejor opción				◆		
7	Elaboración de la orden de compra	●					
8	Realización del pedido	●					
9	Recepción de los materiales	●					
10	Verificación de materiales			■			
11	Traslado de materiales a bodega		➡				
12	Recepción de la factura de compra	●					
13	Pago de la factura de compra	●					
14	Registro de la factura	●					
15	Archivo de Documentación						▼
	TOTAL	**125 m**	**45 m**	**45 m**	**15 m**	**90 m**	**10 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En el Taller de Hojalatería e Industrial San José, con el nuevo procedimiento para el proceso de Adquisiciones y Pagos, se determina que tiene una duración de 330 minutos mientras que el proceso anterior se tardaba 360 minutos; pero cabe recalcar que con este nuevo proceso las funciones se especifican más a fondo detallando paso por paso.

Además se realizaron cambios, en cuanto el gerente del taller compraba sin seguir ningún procedimiento o verificación de los precios con otros proveedores, por lo cual en el proceso propuesto se detallan que primeramente se verifica el stock existente, planificación de lo que se necesite comprar; recepción de las cotizaciones, para revisar las cotizaciones, y poder seleccionar la mejor. Decidida la mejor opción se realiza la orden de compra en unos 10 minutos, para poder realizar el pedido en unos 15 minutos.

Posteriormente se receptarán los materiales pedidos en unos 30 minutos, inspeccionando que se entregue lo que se ha pedido en un buen estado, para trasladarlo a bodega en unos 45 minutos y así poder firmar la recepción de la factura de compra y poderla entregar para que se haga su pago correspondiente. Por último la contadora recepta la factura para registrarla y emitir su cheque correspondiente y enviarla a archivo para que se debidamente archivada. varias cotizaciones para poder analizar la mejor, se realiza la orden de compra de lo que se necesita, se contrata la compra de materiales, para receptarlos y poderlos revisar de acuerdo a la factura emitida, para poder por ultimo emitir el cheque y poder archivar su factura con su comprobante de pago.

PROCESO Nº 2

NUEVO PROCESO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO

- Mejorar las etapas de producción para utilizar al máximo los recursos tanto humanos como materiales a través del buen uso de la maquinaria existente y así poder evitar desperdicios.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de Producción se determinan las siguientes estrategias:

- Capacitar al personal con la finalidad que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente para optimizar la productividad.
- Organizar a los empleados del Taller con la finalidad de poder aprovechar al máximo el tiempo de trabajo.
- Establecer una secuencia lógica del procedimiento de elaboración de los canales de lluvia.
- Determinar responsabilidades a cada trabajador para evitar duplicidad de actividades.

METAS

- Optimizar tiempo y mano de obra, mediante el incremento de 325 minutos en el proceso de operación, para obtener un producto de calidad para satisfacer a los clientes.
- Mantener el 100% de eficacia en el proceso de producción para obtener productos de calidad.
- Disminuir un tiempo de 485 minutos.

Cuadro Nº 52: Proceso Nuevo de Producción

NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN

RESPONSABLE	TIEMPO	Nº	OPERACIÓN
Gerente	20 m	1	Medición
Jefe de producción	15 m	2	Realización del presupuesto
Jefe de producción, Bodeguero	10 m	3	Petición de los requerimientos de material
Gerente	15 m	4	Dibujo pequeño en el papel
Jefe de producción	60 m	5	Diseño real en la plancha de zinc
Gerente	10 m	6	Verificación de las medidas
Jefe de producción, Operario	45 m	7	Corte del canal
Jefe de producción, Operario	360 m	8	Doblar el canal
Jefe de producción, operario	240 m	9	Armazón del canal
Gerente	20 m	10	Inspección de la realización del canal
Bodeguero y operario	15 m	11	Traslado del canal a bodega
Bodeguero	10 m	12	Entrega a bodega con orden de producción
Auxiliar Contable	15 m	13	Archivo de documentación
Total tiempo empleado	***835 minutos***		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 53: Flujo-grama del nuevo proceso Producción

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: PRODUCCIÓN
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMÉNEZ
MATERIAL: PLANCHAS DE ZINC, PAPEL, TIJERAS, DOBLADORA
PROCESO: OPERATIVO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SIMBOLOS				
	Actual ☐ Propuesto X	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Medición del canal	●				
2	Realización del presupuesto	●				
3	Requerimientos de los materiales a utilizar	●				
4	Dibujo pequeño en el papel	●				
5	Diseño real en la plancha de zinc	●				
6	Verificación de las medidas			■		
7	Corte del canal en la plancha de zinc	●				
8	Doblar el canal	●				
9	Armazon del canal	●				
10	Inspección del canal cortado			■		
11	Se traslada el canal a bodega		➡			
12	Se entrega en bodega con recepción de producto	●				
13	Archivo de documentación					▼
	TOTAL	**775 m**	**15 m**	**30 m**		**15 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En cuanto al nuevo proceso de producción, se plantea que tendrá una duración de 835 minutos, debido a que en este proceso se lo realizara un poco más detallado para poder evitar errores, como mal medición, desperdicio de material, pérdida de tiempo; por lo que se empieza con la medición del canal a realizar, para poder realizar el presupuesto y determinar lo que se va a necesitar.

Una vez realizado el presupuesto se realiza el dibujo en papel para verificar como va a quedar el trabajo final, y así poderlo realizar con las medidas reales en la plancha de zinc, el gerente verifica las medidas para evitar errores, posteriormente se corta el canal para luego pasarlo a la máquina y poderlo doblar y definitivamente armarlo. Una vez armado el canal se realiza nuevamente la inspección para trasladarlo a bodega con una orden de recepción del producto detallando la persona responsable, los materiales utilizados y cualquier novedad que haya transcurrido en el proceso de producción.

Para terminar con este proceso se pasa la documentación a contabilidad para que se registre y se archive la documentación respectiva.

PROCESO Nº 3

NUEVO PROCESO DE COLOCACIÓN DEL CANAL

OBJETIVO

- Mejorar el proceso de a colocación del canal, debido a que es la parte complementaria del trabajo final, garantizando y entregando un trabajo de calidad que satisface las necesidades del cliente.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de colocación del canal se determinan las siguientes estrategias:

- Verificar que el canal este culminado para transportarlo a donde va hacer ubicado.
- Realizar un trabajo de calidad.
- Probar el canal para verificar su buen estado.
- Establecer compromiso para entregar el producto a tiempo.
- Capacitar a los empleados para atención al cliente.

METAS

- Optimizar tiempo con una disminución de 100 minutos.
- Reducir un 90% en el tiempo empleado en la colocación del canal para satisfacción de los clientes.
- Apoyar en el 100% al incremento de las ventas.
- Ayudar a mantener el 100% de puntualidad en las entregas de obra.

Cuadro Nº 54: Proceso Nuevo de Colocación del canal

NOMBRE DEL PROCESO: COLOCACIÓN DEL CANAL

RESPONSABLE	TIEMPO	Nº	OPERACIÓN
Departamento financiero	10 m	1	Informe de despacho de bodega
Jefe de producción, aux. contable	5 m	2	Dirección del cliente
Jefe de equipo y operarios	20 m	3	Traslado a la dirección
Jefe de equipo Operario	20 m	4	Remedición
Jefe de equipo	15 m	5	Verificación de las medidas
Operario	20 m	6	Acoplación del canal
Operario	180 m	7	Pintado del canal
Jefe de equipo y Operario	240 m	8	Colocación del canal
Gerente y jefe de equipo	30 m	9	Prueba del canal
Gerente	15 m	10	Cancelación total
Gerente	15 m	11	Entrega del pago a la contadora
Contadora	20 m	12	Registro de la documentación
Auxiliar Contable	15 m	13	Archivo de la documentación
Total tiempo empleado	***605 minutos***		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 55: Flujo-grama del nuevo proceso de colocación del canal

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: ENTREGA Y COLOCACIÓN DEL CANAL
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSÉ
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMENEZ
MATERIAL: PINTURA
PROCESO: OPERATIVO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Propuesto ☒	SIMBOLOS Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Informe de despacho de bodega	●				
2	Petición de la dirección del cliente	●				
3	Traslado a donde va ser colocado el canal		➡			
4	Remedición del canal	●				
5	Verificación de las medidas			■		
6	Acoplación del canal	●				
7	Pintado del canal	●				
8	Colocación del canal	●				
9	Prueba del canal	●				
10	Cancelación total	●				
11	Entrega de pago a la contadora	●				
12	Registro de pago por parte de la contadora	●				
13	Archivo de documentación					▼
	TOTAL	**550 m**	**20 m**	**20 m**		**15 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En el Taller de Hojalatería e Industrial San José, con respecto al proceso de colocación del canal, se tardaba aproximadamente 705 minutos; por lo que se plantea un proceso que tardaría 605 minutos.

En este proceso se inicia con el informe de despacho de bodega, donde se verifica que ya está terminado el trabajo, para poder pedir la dirección donde se va a colocar el canal.

Una vez con la dirección exacta del cliente se traslada el jefe de producción con los operarios, se realiza una remedición, verificando que estén bien las medidas, para poderlo acoplar al canal. Una vez verificado y acoplado nuevamente se baja el canal, para pintarlo y pueda quedar con el toque final.

Una vez colocados los canales, con todos los acabados acordados, se persigue a realizar las pruebas correspondientes a los clientes, para que en lo posterior no existan reclamos y así poder pedir la cancelación total.

Todos estos documentos y con el pago correspondiente por el pago realizado, son entregados a la contadora para que los registre respectivamente y pueda archivar.

PROCESO Nº 4

NUEVO PROCESO DE VENTA AL SECTOR PRIVADO

OBJETIVO

- Establecer un control adecuado y oportuno para la venta al sector privado, brindado un producto y servicio de calidad.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de venta al sector privado se determinan las siguientes estrategias:

- Establecer estrategias de promociones y publicidad para captar mayor clientela.
- Determinar promociones para incrementar la fidelidad de los clientes.
- Elaborar contratos de obra donde se determinen los costos formas de pago y garantías

METAS

- Aumentar en 99% de la rentabilidad en el Taller.
- Apoyar el 100% para incrementar las ventas.
- Establecer el 100% de garantía para los clientes y al taller en el proceso de venta al sector privado.
- Disminuir el tiempo en la venta al sector privado con una ventaja de 10 minutos.

Cuadro Nº 56: Proceso nuevo de venta al sector privado

NOMBRE DEL PROCESO: VENTA AL SECTOR PRIVADO

RESPONSABLE	TIEMPO	Nº	OPERACIÓN
Gerente, Jefe de producción,	15 m	1	Diálogo con el cliente
Gerente, Jefe de producción,	20 m	2	Traslado para medir los canales
Jefe de producción,	30 m	3	Medición del canal
Gerente, Jefe de producción,	10 m	4	Presupuesto para realizar el trabajo
Gerente, Cliente	10 m	5	Acuerdo por ambas partes
Gerente y Contadora	10 m	6	Elaboración del contrato
Gerente y cliente	15 m	7	Firma del contrato
Auxiliar Contable	15 m	8	Anticipo del 50%
Auxiliar Contable	10 m	9	Entrega de documentación
Contadora	15 m	10	Registro de la documentación
Auxiliar Contable	15 m	11	Se archiva el trámite
Total tiempo empleado	***165 minutos***		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 57: Flujo-grama del nuevo proceso de Venta al Sector privado

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: VENTA AL SECTOR PRIVADO
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMENEZ
MATERIAL: COMPUTADORA, IMPRESORA
PROCESO: ESTRATÉGICO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Propuesto X	SIMBOLOS Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Diálogo con el cliente	●				
2	Traslado donde se van ubicar los canales		➡			
3	Medición del canal	●				
4	Presupuesto por el valor a realizar el trabajo	●				
5	Acuerdo por ambas partes	●				
6	Elaboración del contrato	●				
7	Firma del contrato	●				
8	Anticipo del 50% del contrato	●				
9	Entrega de documentación a la contadora	●				
10	Registro de la documentación	●				
11	Archivo de la documentación					▼
	TOTAL	**130 m**	**20 m**			**15 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En el Taller de Hojalatería e Industrial San José, con respecto al proceso de venta al sector privado se plantea un proceso con un tiempo que se estima de 165 minutos; donde primeramente se dialoga con el cliente, para posteriormente trasladarse a donde se van a ubicar los canales y medirnos.

Una vez que se ponen de acuerdo ambas partes se realiza el contrato donde se hará constar las obligaciones y derechos de las partes, una vez revisado se firmara el mismo y se tendrá que cancelar por parte del cliente el 50% para poder iniciar con la obra.

Con el contrato firmado y el anticipo recibido, la documentación se envía a contabilidad para su respectivo registro y archivo.

PROCESO Nº 5

NUEVO PROCESO DE VENTA AL SECTOR PÚBLICO

OBJETIVO

- Establecer un control adecuado y oportuno para la venta al sector público, garantizando el pago oportuno y adecuado del trabajo realizado.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de venta al sector público se determinan las siguientes estrategias:

- Manejar buenos precios, con el fin de competir en el mercado local.
- Ser cumplidos con el trabajo, de acuerdo a los plazos establecidos en el contrato.
- Determinar las formas de pago.

METAS

- Incrementar las ventas, brindando un producto y servicio de calidad, en el menor tiempo posible y así poder disminuir 1390 minutos en este proceso.
- Otorgar el 100% de garantía del trabajo realizado por el taller.
- Disminuir el 60% el tiempo empleados en la venta al sector público.
- Ayudar a mantener el 100% de la productividad, para ampliar el mercado a nivel local y nacional.

Cuadro Nº 58: Proceso nuevo de venta al sector público

NOMBRE DEL PROCESO: VENTA AL SECTOR PÚBLICO

RESPONSABLE	TIEMPO	Nº	OPERACIÓN
Gerente e Ingenieros	40 m	1	Contacto directo con el responsable de hacer el contrato
Gerente	20 m	2	Traslado donde se van a colocar los canales
Gerente	40 m	3	Medición del canal
Jefe de Producción	20 m	4	Realización del presupuesto
Jefe de Producción	10 m	5	Realización de la proforma
Gerente	10 m	6	Entrega de la proforma al responsable del contrato
Gerente	60 m	7	Presentación de la proforma
Gerente	1440 m	8	Aprobación de la proforma
Gerente y Contadora	45 m	9	Realización del contrato
Gerente e Ingenieros	20 m	10	Firma del contrato
Auxiliar Contable	720 m	11	Anticipo del 50%
Auxiliar Contable	20 m	12	Entrega de documentación a la contadora
Contadora	20 m	13	Registro de la documentación
Auxiliar Contable	15 m	14	Se archiva la documentación
Total tiempo empleado	**2480 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 59: Flujo-grama del nuevo proceso de Venta al Sector Público

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: VENTAS AL SECTOR PÚBLICO
PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE
PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMÉNEZ
MATERIAL: PROFORMAS, PAPEL, ESFEROGRAFICOS, COMPUTADORA
PROCESO: ESTRATÉGICO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO Actual ☐ Propuesto X	SIMBOLOS Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Contacto directo con el responsable	●				
2	Traslado donde se colocaran los canales		➡			
3	Medición del canal	●				
4	Realización del presupuesto	●				
5	Realización de la proforma	●				
6	Entrega de la proforma	●				
7	Presentación de la proforma por parte del respons.				◗	
8	Aprobación de la proforma	●				
9	Realización del contrato	●				
10	Firma del contrato	●				
11	Anticipo del 50% de contrato	●				
12	Entrega de documentación a la contadora	●				
13	Registro de documentación	●				
14	Archivo de documentación					▼
	TOTAL	**1005 m**	**20 m**		**1440 m**	**15 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

Con respeto al análisis del proceso actual de ventas al Sector público se tardaba en realizarlo 3870 minutos; mientras que en el nuevo procesos replanteado se especifica que se tardaría 2480 minutos lo que; cabe recalcar que el Taller no trabaja directamente con el sector público por lo que no accede al SERCOP; sino que se realiza el contrato con los ingenieros o arquitectos ellos si realizan la contratación directa con el estado.

La reingeniería propuesta se plantea primeramente hacer contacto directo con el arquitecto ingeniero que está a cargo, para transportarse al lugar donde hay que colocarlos, para medirlos y poder realizar el presupuesto.

El presupuesto realizado se hace la proforma para hacer entregada. En el caso de que la proforma se apruebe se realiza el contrato donde se especifica plazos de entrega, pagos, así como las obligaciones y derechos de ambas partes, para posteriormente si no hay ninguna novedad firmar el contrato, receptando el 50% por anticipo de la obra.

Igualmente estos documentos son direccionados a la contadora para su registro y archivo.

PROCESO Nº 6

NUEVO PROCESO DE FACTURACIÓN

OBJETIVO

- El objetivo principal agilizar el proceso de facturación, utilizando al máximo los recursos materiales y humanos.

ESTRATEGIAS

Para poder llevar a cabo el buen funcionamiento del nuevo proceso de facturación se determinan las siguientes estrategias:

- Revisar e imprimir inmediatamente la factura para evitar algún error y tener que ser anulada.
- Prestar atención amable y cordial los clientes.
- Al ingresar los clientes los empleados deben atenderlos en todas sus necesidades y requerimientos.

METAS

- Disminuir el 100% de errores en el proceso de facturación.
- Prestar servicio ágil y oportuno con una disminución de 10 minutos.
- Mantener el 100% del tiempo en atención al cliente con la finalidad de aumentar la fidelidad al taller.

Cuadro Nº 60: Proceso Nuevo de Facturación

NOMBRE DEL PROCESO: FACTURACIÓN			
RESPONSABLE	**TIEMPO**	**Nº**	**OPERACIÓN**
Auxiliar Contable	15m	1	Recepción del pedido
Auxiliar Contable	10m	2	Recepción de datos para emitir la factura
Auxiliar Contable	10m	3	Se llena la información correspondiente en la factura
Auxiliar Contable	10m	4	Se procede a verificar datos de la factura.
Cliente	10m	5	Firma el cliente la factura conformidad del trabajo
Auxiliar Contable	15m	6	Se efectúa el cobro
Contadora	15 m	8	Registro de la documentación
Auxiliar Contable	15m	9	Se archiva el documento
Total tiempo empleado	**115 minutos**		

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

Cuadro Nº 61: Flujo-grama del nuevo proceso de facturación

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO

ACTIVIDADES: FACTURACIÓN

PERSONA QUE SOLICITA: TALLER DE HOJALATERIA SAN JOSE

PREPARADO POR: JHINSON RAMIRO HIDALGO JIMÉNEZ

MATERIAL: FACTURAS, COMPUTADORA, IMPRESORA

PROCESO: APOYO

Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SIMBOLOS				
	Actual ☐ Propuesto X	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1	Recepción del pedido	●				
2	Petición de datos para factura	●				
3	Llenado de factura	●				
4	Verificación de datos			■		
5	Firma de cliente	●				
6	Cobro por el valor de la factura	●				
7	Emisión a contabilidad	●				
8	Registro de factura	●				
9	Archivo de documentación					▼
	TOTAL	**85 m**		**10 m**		**15 m**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

Con respeto al análisis al nuevo proceso de facturación en el Taller de Hojalatería e Industrial San José, se plantea que tendrá una duración de 115; tardándose más con la reingeniería debido a que como ya está mejor especificado las funciones de cada uno de los empleados del taller el proceso sería más específico cumpliendo paso a paso cada uno de los procesos que tendrían que llevarse para efectuar bien un registro de la facturación de ventas y así poder evitar errores

Con la reingeniería propuesta se plantea primeramente la recepción del pedido; petición de los datos para emitir la factura, el llenado con su verificación de datos, la firma del cliente, el cobro y el registro en contabilidad para poder emitirla a archivo.

Cuadro Nº 62: Análisis de la Reingeniería

PROCESO	DURACIÓN ACTUAL	DURACIÓN REDISEÑO	DIFERENCIA EN MINUTOS
ADQUISICIONES	360 minutos	330 minutos	30 minutos
PRODUCCIÓN	1320 minutos	835 minutos	485 minutos
COLOCACIÓN DEL CANAL	705 minutos	605 minutos	100 minutos
VENTAS AL SECTOR PRIVADO	175 minutos	165 minutos	10 minutos
VENTAS AL SECTOR PÚBLICO	3870 minutos	2480 minutos	1390 minutos
FACTURACIÓN	120 minutos	110 minutos	10 minutos
TOTAL	**6550 minutos**	**4525 minutos**	**2025 minutos**

Fuente: Taller de Hojalatería e Industrial San José
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

Luego de haber realizado la reingeniería de procesos con el apoyo incondicional del Gerente y el Personal que labora en el Taller de Hojalatería e Industrial San José; se puede determinar que son varios los procesos que se llevan a cabo para poder realizar el producto y brindar un servicio de calidad como a continuación se detallan:

PROCESO DE ADQUISICIONES

En el proceso actual se tardaba un tiempo de 360 minutos, mientras que con la reingeniería se utilizara unos 330 minutos para realizar las adquisiciones considerando que se realizara cotizaciones a varios proveedores para verificar los precios a menor costo, materia prima de calidad y que sean puntuales en su entrega. Cabe recalcar que este proceso es clave debido que se adquiere la materia prima para realizar el taller, por lo que se debe analizar muy bien a los proveedores.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

Este proceso consiste en la realización de los canales de agua lluvia, producto esencial del Taller de Hojalatería San José, en el proceso actual les tomaba realizar los canales en 1320 minutos; mientras que con la reingeniería tardía 835 minutos, delegando responsabilidades y distribuyendo los tiempo con el objetivo de economizar recursos y utilizar al máximo la maquinaria con alta tecnología que cuenta el taller. Además se propone que se inspecciones el producto, con el fin de evitar errores.

PROCESO DE COLOCACIÓN DEL CANAL

En este proceso actualmente les llevaba 705 minutos, con la reingeniería se tardarían 605 minutos, considerando que en este proceso es importante que el cliente vea y compruebe que se está dejando un trabajo de calidad, con el fin de evitar reclamos posteriores. Así mismo en este proceso se terminan los acabados finales como el color del pintado que desee el cliente.

PROCESO DE VENTA AL SECTOR PRIVADO

Referente a este proceso se determina un proceso para realizar la venta al consumidor final; donde actualmente se considera un tiempo de 175 minutos; mientras que con la reingeniería se tiene que se tardaría 165 minutos, considerando que para tener una mejor garantía tanto del cliente como del cliente, se firmara un contrato donde se especifique los deberes y obligaciones de ambas partes.

PROCESO DE VENTA AL SECTOR PÚBLICO

En cuanto a la venta al sector público, cabe recalcar que no es contratado directamente por el estado, sino que se presenta las proformas a los ingenieros o arquitectos quienes postulan para las contrataciones públicas; por lo que varias veces no se han cancelado los valores pendientes de pago por lo que manifiestan que el estado aun no les cancela. En este proceso actual se tardaban 3870 minutos, por lo que con la reingeniería demoraría 2480 minutos donde la respuesta por la proforma presentada es la espera que más tomaría tiempo.

PROCESO DE FACTURACIÓN

A lo referente a la facturación en el proceso actual se consideraba 110 minutos, y ahora con la reingeniería sería un tiempo de 100 minutos registrándose oportunamente los movimientos que tiene el taller para poder obtener una información financiera oportuna y fiable.

REQUERIMIENTOS

Los requerimientos se constituyen en aquellos elementos o requerimientos que se necesitará el taller de hojalatería e industrial San José para la ejecución de la propuesta, para lo cual se detalla a continuación las actividades a realzarse y costo que incurrían los mismo, para cada uno de los procesos nuevos determinados para el mismo.

Cuadro Nº 63: Costo para el nuevo proceso de Adquisiciones

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computadora de escritorio	1	900,00	900,00
Impresora Epson	1	350,00	350,00
TOTAL			**1250,00**

Fuente: Proforma
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

Para realizar la reingeniería se requiere de equipos de computación actualizadas, necesarias para poder desarrollar un trabajo rápido y eficiente con resultados positivos, por lo que se propone la adquisición de una computadora, con una impresora de sistema continuo, y aunque el taller cuenta con este equipo cabe recalcar que no está en buenas condiciones para el uso que se le desea dar.

Cuadro Nº 64: Costo para el nuevo proceso de producción

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Capacitación a los trabajadores		150,00	150,00
Documentos, ordenes de producción	1	10,00	10,00
TOTAL			**160,00**

Fuente: Proforma
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS:

En cuanto se refiere al proceso de producción, se plantea una capitación a los trabajadores, con el objetivo de hacerles conocer todos los procesos productivos del taller, sus responsabilidades, funciones y los beneficios que traerá el trabajar en equipo para obtener resultados positivos que conlleven al éxito del mismo. Además capacitarlos sobre la motivación personal y su influencia en el desarrollo del trabajo que vienen desempeñando.

Cuadro Nº 65: Costo para el nuevo proceso de colocación de canal

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Chofer	1	550,00	550,00
TOTAL			**550,00**

Fuente: IESS
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En toda la reingeniería, se ha creído necesario que se debe contratar un chofer, debido a que varias veces el gerente o jefe de producción tienen que cumplir funciones de chofer, teniendo que dejar a un lado funciones o responsabilidades que les corresponden como tal. Es por ello que se prescindió de un chofer que estará ganando mensualmente 550.00 dólares.

Cuadro Nº 66: Costo para el nuevo proceso de venta al sector privado

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Documento de contrato	1	25,00	25,00
TOTAL			**25,00**

Fuente: Proforma
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

A lo que se refiere a las ventas al sector privado, se propone mandar a diseñar un modelo de contrato con el fin de poder obtener garantías por ambas partes y así también poder contar con un documento que garantice el pago de la parte contraria.

Cuadro Nº 67: Costo para el nuevo proceso de ventas al sector público

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Documento proformas	1	10,00	10,00
Documento de contrato	1	50,00	50,00
TOTAL			**60,00**

Fuente: Proforma
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En cuanto a la reingeniería del proceso de venta al sector público, se plantea enviar hacer un modelo de proformas, para tener establecidos los parámetros en los que se va a trabajar; como también el contrato especificando la forma de pago para evitar muchos retrasos en los pagos a realizarse.

Cuadro Nº 68: Costo para el nuevo proceso de ventas facturación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Programa Contable	1	700,00	700,00
TOTAL			**700,00**

Fuente: Proforma
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

Mientras que en el proceso de facturación; se ha planteado la adquisición de un programa contable que en realidad contribuirá en todo la reingeniería, debido a que brindara una información oportuna y ágil; útil para tomar las mejores decisiones.

PRESUPUESTO

Para poder llevar a cabo la ejecución de la propuesta de reingeniería de procesos en el Taller de hojalatería e industrial San José, se requerirá implementar los siguientes aspectos para el desarrollo eficaz de las actividades rediseñadas para que entidad pueda obtener los mejores resultados económicos y financieros

Cuadro Nº 69: Presupuesto

Descripción	Costo
Costo para el nuevo proceso de Adquisición	1250,00
Costo para el nuevo proceso Producción	160,00
Costo para el nuevo proceso de entrega y colocación	550,00
Costo para el nuevo proceso de Contrato de obra del Sector Privado	25,00
Costo para el nuevo proceso de Contrato de obra del Sector Público	60,00
Costo para el nuevo proceso de facturación	700,00
TOTAL	**2745,00**

Fuente: Cuadro Nº 63-64-65-66-67-68
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jiménez

ANÁLISIS

En cuanto al presupuesto planteado vale recalcar que el costo para el nuevo proceso de Adquisición y de facturación, será una sola vez por un valor de **$1950,00**; mientras que en el proceso de producción la capacitación puede ser cada tres meses, por un valor de $150,00; el costo para entrega y colocación será un valor mensual que se tendría que cancelar al chofer, con un promedio de **$550,00**; y los documentos que se manden a realizar como proformas o las ordenes de producción y de salida serian de acuerdo a como se vayan utilizando por un valor de **$95,00.**

Cuadro Nº 70: Cronograma de implementación de reingeniería

TIEMPO ACTIVIDADES	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mejorar los pasos de compra de materiales para producir el bien, con materiales de calidad con costos bajos, siempre y cuando realizando las debidas cotizaciones.																								
Renovar las etapas de producción para utilizar al máximo los recursos tanto humanos como materiales a través del buen uso de la maquinaria existente y así poder evitar desperdicios.																								
Mejorar el proceso de a colocación del canal, debido a que es la parte complementaria del trabajo final, garantizando y entregando un trabajo de calidad que satisface las necesidades del cliente.																								
Establecer un control adecuado y oportuno para la venta al sector privado, brindado un producto y servicio de calidad.																								
Establecer un control adecuado y oportuno para la venta al sector público, garantizando el pago oportuno y adecuado del trabajo realizado.																								
El objetivo principal agilizar el proceso de facturación, utilizando al máximo los recursos materiales y humanos.																								

Fuente: Trabajo de campo
Elaborado por: Jhinson Ramiro Hidalgo Jimenez

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo, se pueden determinar las siguientes conclusiones:

- El equipo conformado en la reingeniería en el Taller de Hojalatería e Industrial San José, estuvo conformada por el Gerente, Contadora, Jefe de producción e Investigador.

- En el Taller de Hojalatería e Industrial San José; se pueden identificar procesos estratégicos y operativos que se llevan a cabo para realizar el producto. En el proceso de adquisición con una reducción de tiempo de 30 minutos; el proceso de producción con una disminución de 485 minutos; proceso de colocación del canal con una deducción de tiempo de 100 minutos; proceso de ventas al sector privado con disminución de 10 minutos; proceso de ventas al sector público con una ventaja de 1390 minutos y la facturación con una reducción de diez minutos. Reduciendo en total 2025 minutos en todos los procesos

- Con los cambios en los procesos en el Taller de Hojalatería San José beneficiara al mismo, logrando cambios radicales como la reducción de tiempo, responsables en cada uno de los procesos teniendo que cumplir con objetivos, estrategias, y metas que conlleven al éxito del taller.

- La reingeniería de procesos que se plantea es factible económicamente, debido a que se requiere **$1950,00**; debido a la adquisición de una

computadora e impresora y un programa contable; **$550,00** mensuales debido a que se prescindió de un chofer; **$150,00** cada tres meses por las continuas capacitaciones a los trabajadores; y **$95,00** para enviar a realizar los documentos necesarios para cumplir a cabalidad con los diferentes procesos.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gerente del taller, considerar la reingeniería propuesta en los procesos tanto estratégicos como operativos con el fin de reducir tiempo y ocupar al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

- Basarse en los procesos propuestos, con el fin de cumplir con los tiempos y asuman las responsabilidades otorgadas a cada una de las personas que colaboran en el Taller de Hojalatería e Industrial San José.

- Cumplir y hacer cumplir con los objetivos, estrategias y metas expuestas en cada uno de los procesos, con el fin de brindar un producto de calidad y así poder abrir nuevos nichos de mercado, mejorando la rentabilidad del taller.

- Se sugiere a los directivos del taller efectuar constantemente un análisis de los procesos estratégico, operativos, con el fin de poder identificar a tiempo los problemas existentes y tomar acciones correctivas que permitan optimizar el recurso humano y financiero.

- Al gerente de la entidad se le recomienda aprovechar la reducción de tiempo obtenidos de la reingeniería; en actividades, acciones productivas que permitan mejorar el servicio y producción del taller y así constituirse en una empresa de prestigio.

j. BIBLIOGRAFIA

- Acero, Triviño. Angie Lizeth. (2012) *Método Descriptivo.* Quito- Ecuador. Pág. 5
- Alarcón, Juan Angel.2008. Reingeniería de procesos empresariales. Fundación Confemental.
- Carreño. Fernando (2010). *La investigación bibliográfica.* México. Editorial Gribaldo. Pág. 61
- Bernal, Torres. César Augusto. (2009). *Metodología de la investigación*. Colombia. Segunda Edición. pág. 56
- Daft, Richard. 2013. Teoría y Diseño Organizacional
- Dobge, Allison. 2013 http://www.ehowenespanol.com/iniciar-taller-hojalateria-como_60146/
- Ferrer. Jesús. (2010). *Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación.* Sección 02
- Freund, J., Rucker, B., & Bernhard, H. 2014. *BP MN 2.0 Manual de referencia y guía practica.* Chile: Cadmunda.pg. 240
- Galán, Amador. Manuel. (2009). *La entrevista en la investigación.* Bogotá. Tercera Edición. Pág. 3
- Jiménez, C. (2013). *Reingenieria de procesos de negocios.* España: ECOE. Pg. 19
- Lizana, P. G. (2012). *Importancia de aplicar el Balanced Scorecard para mejoara la eficacio de la gestios delsistema comercial.* Lima : Biblioteca virtual

- Marcarel, Andrés. (2013).*Población y Muestra. Investigación de mercado*. Pág. 7
- Martos, Francisco.2010. Reingeniería de procesos y la gerencia de relaciones con el cliente. Editorial del Sur
- Medina, G. A. (2009). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analitico.* Santo Domingo: Intec
- Morris, D. 2009. *Reingenieria .* España: Mac Gaw Hill. Pg. 26
- Navarro, Eduardo.2013. Gestión y reingeniería de procesos. Improven Consultores
- Nevado, A., Cabrera, P., & Martin, J. M. (2014). *Coneptos basicos de filtrado, estimacion e identificacion.* Madrid: UNED
- Prieto, H. J. 2012. *Gestión estrategica organizacional .* Colombia: ECOE .pg. 217
- Rivas, González. Ernesto. (2014). *Investigación directa.* Segunda edición. pág. 23
- Sánchez, S. M., Dueñas, R. M., & Izquierdo, I. L. 2009. *Teoria y práctica de la calidad.* Madrid: Paraninfo. Pg. 164

k. ANEXOS

Anexo I: Ficha Resumen del proyecto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA

"REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERÍA E INDUSTRIAL SAN JOSÉ DE LA CIUDAD DE LOJA, CANTÓN LOJA"

ASPIRANTE:

SR. HIDALGO JIMÉNEZ JHINSON RAMIRO

DOCENTE:

ING. MG. VICTOR NIVALDO ANGUISACA GUERRERO

LOJA – ECUADOR

2016

a. TEMA:

REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE, DE LA CIUDAD DE LOJA, PROVINCIA DE LOJA.

b. PROBLEMÁTICA

En los últimos años, se registran cambios en el orden económico a nivel mundial, la globalización exige cada día a las empresas a tener una mayor productividad y una mejor calidad en sus productos y servicios que ofrecen a la ciudadanía; con el fin de lograr una mayor competitividad y eficiencia para sobresalir en el mercado existente.

En varios países con el fin de obtener una mayor demanda en sus productos o servicios que ofrecen y por la diversidad de los mismos a bajos costos, se ha incrementado el control de calidad y los derechos que tienen los consumidores de exigir excelencia y puntualidad en los productos o servicios que ofrecen las diversas empresas.

En nuestro país el sector industrial, de acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador (BCE);

Se estima que la industria tenga un PIB de USD 13.484 millones en el año 2015, con una participación de 11.79% para 2014 y esta participación incrementará a 12.01% en el 2015. Dentro de la última década este sector registró un crecimiento del PIB de 47.46%. Adicionalmente, a nivel promedio este sector ha crecido 4.6% anual, reflejando un importante nivel de dinamismo dentro de sus actividades[1].

Como se menciona anteriormente es uno de los sectores que inciden en la económica del país; pero que no se desarrolla como tal debido a que se

[1] EKOS. 2015. La industria.pg. 50

producen deficiencias variadas y falta de efectividad, traduciéndose en gastos excesivo de recursos y una limitada competitividad.

En la ciudad de Loja, a pesar de la importancia que tiene el sector industrial no se le da la debida importancia; debido a que no se cuenta con el apoyo necesario y adecuado por parte del gobierno de turno, para mejorar o emprender más en este tipo de empresas.

El Taller de hojalatería e industrial San José; con RUC 1103158703001; tiene su domicilio en la ciudad de Loja; su actividad principal es la elaboración de canales de metal, empezó sus actividades el día 24 de Abril del 2009

El Taller cuenta con algunos problemas:

- ✓ No cuenta con misión, ni visión
- ✓ No cuenta con un manual de funciones
- ✓ No existe una distribución adecuada de los departamentos
- ✓ No hay una organización administrativa; desconociendo los trabajadores cada una de sus responsabilidades.
- ✓ La Maquinaria que cuenta es alta tecnología; pero no cuentan con el personal adecuado o preparado para su manejo.

En la actualidad la Reingeniería de procesos, es un factor primordial para alcanzar el éxito de la empresa, implicando mejoras significativas tanto a lo referente a su gestión como a su operación, examinando paso a paso los procesos a desarrollarse desde sus inicios hasta la entrega del producto al consumidor final.

Hoy en día la mayoría de empresas quieren reducir gastos, minimizando recursos tanto humanos como materiales y tecnológicos; sin darse cuenta que para realizar este tipo de procesos se debe considerar un estudio adecuado y oportuno para

minimizar este tipo de recursos; sin de dejar de brindar un producto de calidad acorde a las necesidades del cliente; detectando que el principal problema que cuenta el Taller, es el inadecuado proceso que se realizan; sin poder saber el tiempo que se incurren el proceso, o el responsable de dicho proceso; por lo que se ha creído conveniente desarrollar el tema REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL TALLER DE HOJALATERIA E INDUSTRIAL SAN JOSE, DE LA CIUDAD DE LOJA; donde se realizara un rediseño de cada uno de los procesos que tiene la empresa para ofertar su producto; con el objetivo de aumentar su rentabilidad, tener una mejor productividad, eficiencia, eficacia , ventajas competitivas que conlleven a la empresa a desenvolverse a nivel local y nacional.

Por todo lo antes mencionado se puede delimitar el problema de investigación a **¿La inexistencia de una reingeniería de procesos en el Taller de hojalatería e industrial San José; impide mejorar el proceso productivo y por ende el desarrollo de la empresa en el mercado existente?**

c. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Reingeniería de Procesos en el Taller de Hojalatería e Industrial San José, de la ciudad de Loja, Provincia de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la conformación del Equipo que va a realizar los procesos de Reingeniería en el Talle de Hojalatería e Industrial San José.
- Efectuar un diagnóstico situacional del Taller de Hojalatería e Industrial San José
- Identificar mediante un mapeo cada uno de los procesos de producción y servicios que se realizan en el Taller de Hojalatería e Industrial San José.
- Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos del Taller de Hojalatería e Industrial San José.
- Elaborar un plan de mejora a cada uno de los procesos productivos y de servicios en los cuales se ha detectado nudos críticos del Taller de Hojalatería e Industrial San José.
- Realizar un análisis para determinar los tiempos y movimientos que hayan sido mejorados en el proceso de Reingeniería aplicada en el Taller de Hojalatería e Industrial San José.

d. METODOLOGÍA

Para el siguiente proyecto de investigación se hará uso de los siguientes métodos:

Método Deductivo – Inductivo.- Obtiene conclusiones generales a particulares, a través de la clasificación y estudios de los hechos, permitiendo llegar a una generalización de la contratación. Con este método se parte de lo general a lo particular; permitiendo realizar un diagnóstico actual del taller.

Método Analítico.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolos en sus partes para determinar naturaleza, causa, y efectos; por medio de este método se podrá explicar los diferentes procesos del taller; como el producción y de comercialización, descomponiéndolo en sus partes, para diagnosticar causas y efectos y poder plantear las diversas soluciones

Método Descriptivo.- Especifica las propiedades más importantes de personas, grupos que sean sometidos a un estudio, para medir y evaluar aspectos, fundamentos o dimensiones del fenómeno a investigar, en el proyecto detallara cada uno de los procesos que se realizan actualmente en el taller; para poder hacer la reingeniería que conllevara al desarrollo y progreso del mismo.

Método Sintético.- Es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, distinguiendo los elementos por su análisis, este método permitirá relacionar los diferentes procesos llevados en el taller, con el fin de analizarlos a fondo para determinar las mejoras de cada uno de ellos.

Método Estadístico.- Es un proceso donde se realiza la presentación gráfica, con su análisis e interpretación de las diferentes variables o valores numéricos de un estudio; a través de este método se podrá analizar, interpretar y cuantificar los

resultados obtenidos en la encuesta que se aplicaría al frente del Taller y a sus empleados.

TÉCNICAS

La observación directa.- Registra el comportamiento habitual del objeto de estudio, a través de la observación; por lo que se podrá observar las características importantes de los procesos de producción y comercialización del taller para diagnosticar los diversos problemas.

Investigación Bibliográfica.- Se utilizarán libros, revistas, folletos, permitiendo estructural el marco conceptual y el marco teórico; base para realizar el presente proyecto.

La entrevista.- La entrevista consiste en una conversación entre una o varias personas con un propósito determinado. En la investigación presente se aplicaría al Gerente del taller; para obtener información confiable y poder detectar el problema existente.

Censo.- Se trata de un conjunto de actividades destinadas de recoger información a través de instrumentos estandarizados o encuestas a toda la población objetivo, para luego evaluar y analizar la información obtenida. En el proyecto de investigación que está encaminado a mejorar técnicamente los procesos de producción y de servicios en el Taller de Hojalatería San José; por lo que es necesario aplicar la presente técnica ya que permitirá obtener información de toda la población que este caso seria los que conforman la organización, es decir desde el gerente hasta los empleados, ya que todos hacen posible el desarrollo productivo de la empresa.

La encuesta.- Se caracteriza por utilizar cuestionarios para registrar las respuestas de los entrevistados, con el objeto de obtener una información determinada; en el presente proyecto se aplicará esta técnica a 3 empleados que laboran en el área administrativa y 6 en el área de producción. Así mismo para poder obtener información externa a la empresa se determinó aplicar 30 encuestas a los clientes fijos que considera el dueño del taller.

En el siguiente cuadro se detalla a quienes se aplicaran las técnicas de investigación.

ALTERNATIVAS	**Nº DE ELEMENTOS**	**Nº DE ENCUESTAS O ENTREVISTAS**
Gerente	1	1 entrevista
Empleados	9	9 encuestas
Clientes	25	30 encuestas
Total		40

ANEXO II: Formato de entrevista y Encuesta

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por medio de la presente queremos hacerle llegar un saludo afectuoso; como parte de la Universidad Nacional de Loja, se está realizando una reingeniería de procesos; en el Taller de Hojalatería e Industrial San José; por lo que solicito de la manera más comedida se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Desde cuándo empezó a funcionar su taller?

   ……

2. ¿Me puede mencionar una pequeña reseña histórica de su taller?

   ……

3. ¿Cuántos empleados cuenta el taller?

   ……

4. ¿Cómo están distribuidos los empleados?

   ……

5. ¿Qué productos ofrece el taller?

   ……

6. ¿El taller tiene un manual de procedimientos?

   ……

7. ¿Qué procesos realizan en el taller. menciónelos?

   ……

8. ¿Cuáles son los procesos productivos del taller?

   ……

9. ¿Cuáles son los procesos administrativos del taller?

   ……

10. ¿De los procesos mencionados; cuál cree que hay que mejorarlos?

    ……

11. ¿Cuenta el taller con misión y visión; menciónelas?

    …….

12. ¿En el taller existen organigramas, cuáles?

    …….

13. ¿Cuentan con un manual de funciones, puede mencionarlos?

    …….

14. ¿Se capacita al personal continuamente; que tipo de capacitación?

    …….

15. ¿Se incentiva al personal, por su buen trabajo; cómo cuáles?

    …….

16. ¿El taller cuenta con maquinaria acorde a sus necesidades, explique cómo?

    …….

17. ¿Usted cree que en la actualidad brinda un producto de calidad a sus clientes, por qué?

    ……

18. ¿Existen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo; puede mencionarlas?

    …….

19. ¿Usted cree que con un rediseño de procesos se podrá brindar un mejor servicio?

    ……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por medio de la presente quiero hacerle llegar un saludo afectuoso; como parte de la Universidad Nacional de Loja, se está realizando una reingeniería de procesos en el Taller de Hojalatería e Industrial San José; por lo que solicito de la manera más comedida se digne contestar la siguiente encuesta:

1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.? Marque con una X una sola opción

Primaria		Secundaria		Universitaria	

2. ¿Qué tiempo va elaborando en el taller? Marque con una X una sola opción

Menos de seis meses		Más de seis meses		Un año		Más de un año	

3. ¿Qué puesto ocupa usted en el taller? Marque con una X una sola opción

Administrativo		Operativo	

4. ¿Sabe cuál es el proceso que debe realizar en el taller de acuerdo al cargo que desempeña? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

5. ¿Sabe cuál es su función en el Taller? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

6. ¿Tiene funciones específicas de acuerdo al proceso que realiza? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

7. ¿El espacio físico en el que trabaja es el adecuado? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

8. ¿Conoce si el Taller cuenta con misión y visión? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

9. ¿Está desenvolviéndose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

10. ¿Recibe motivación por realizar bien su trabajo? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

11. ¿El trabajo que realiza, es por medio de metas? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

12. ¿Se capacita continuamente de acuerdo al área donde trabaja? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

13. ¿Dispone del material y equipo necesario para realizar su trabajo? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

14. ¿Conoce los procesos que se llevan a cabo en el taller? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

12 ¿Cumple con algún proceso para llevar a cabo sus funciones? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

15. ¿Qué proceso cree usted que se debe mejorar? Marque con una X una sola opción

Proceso Productivo		Proceso administrativo	

16. ¿Cree usted que el taller tiene una buena administración? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

17. ¿Cree que el taller tiene una buena organización? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por medio de la presente quiero hacerle llegar un saludo afectuoso; formo parte de la Universidad Nacional de Loja, y estoy realizando una reingeniería de procesos en el Taller de Hojalatería e Industrial San José; por lo que solicito de la manera más comedida contestar la siguiente encuesta:

1. ¿Qué tipo de trabajo realiza?

   …….

2. ¿Qué tipo de empresa tiene?

   …….

3. Es cliente constante u ocasional del taller? Marque con una X una sola opción

Constante		Ocasional	

4. ¿El taller satisface sus necesidades? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

5. ¿Cómo califica la calidad de los productos? Marque con una X una sola opción

Excelente		Muy bueno		Bueno		Malo	

6. ¿Cómo califica la atención en el Taller? Marque con una X una sola opción

Excelente		Muy bueno		Bueno		Malo	

7. ¿Usted ha recibido algún tipo de incentivo por parte del taller? Marque con una X una sola opción

Promociones		Descuentos		Ninguno	

8. ¿Cuál fue el medio por el cual usted conoció la existencia del taller? Marque con una X una sola opción

Radio		Prensa		Televisión		Recomendación	

9. ¿Cómo realiza los pedidos? Marque con una X una sola opción

Personal		Teléfono		Email	

10. ¿Son cumplidos con los pedidos que se les realizan? Marque con una X una sola opción

SI		NO	

11. ¿Con qué frecuencia compra los productos que brinda la Taller? Marque con una X una sola opción

Semanalmente		Mensualmente		Trimestralmente		Anualmente	

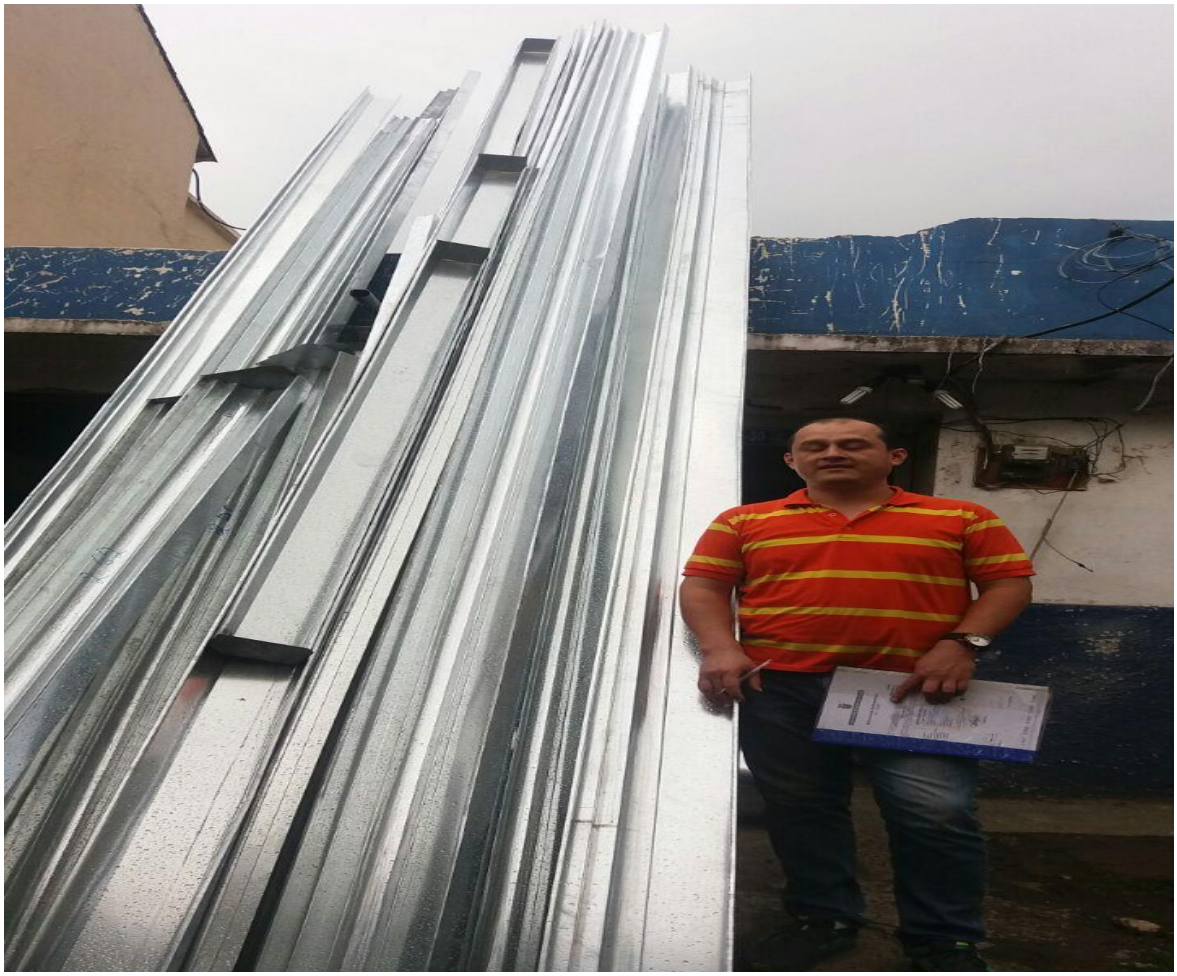
12. ¿Qué forma de pago utiliza al comprar los productos? Marque con una X una sola opción

Contado		Crédito	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO III: Evidencias

TALLER
San José



FICHA DE OBSERVACIÓN

DIAGRAMA DE SECUENCIA DE TRABAJO						
ACTIVIDADES:						
PERSONA QUE SOLICITA:						
PREPARADO POR:						
Pasos	DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	SIMBOLOS				
	Actual X / Propuesto	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje
1						
2						
3						
4						
TOTAL		0 m	0 m	0 m	0 m	0 m

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

Summary 4

c. INTRODUCCIÓN 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA 8

e. MATERIALES Y MÉTODOS 22

f. RESULTADOS 26

g. DISCUSIÓN 87

h. CONCLUSIONES 128

i. RECOMENDACIONES 130

j. BIBLIOGRAFIA 131

k. ANEXOS 133

ÍNDICE 153

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nº 1: Simbología 21
Cuadro Nº 2: Técnicas de investigación 25
Cuadro Nº 3: Recurso Humano 27
Cuadro Nº 4: Productos 29
Cuadro Nº 5: Muestrario Fotográfico 30
Cuadro Nº 6: Nivel de estudio 31
Cuadro Nº 7: Tiempo que labora 32
Cuadro Nº 8: Área de trabajo 33
Cuadro Nº 9: Proceso que desempeña 34
Cuadro Nº 10: Función en el Taller 35
Cuadro Nº 11: Funciones específicas 36
Cuadro Nº 12: Espacio físico es el adecuado 37
Cuadro Nº 13: Misión y Visión 38
Cuadro Nº 14: Labora en el puesto al que fue contratado 39
Cuadro Nº 15: Recibe motivación 40
Cuadro Nº 16: El trabajo es por medio de metas 41
Cuadro Nº 17: Capacitación 42
Cuadro Nº 18: Disposición de material y equipo necesario 43
Cuadro Nº 19: Conocimiento de los procesos 44
Cuadro Nº 20: Cumplimiento de los procesos 45
Cuadro Nº 21: Proceso que hay que mejorar 46
Cuadro Nº 22: Administración 47
Cuadro Nº 23: Organización 48
Cuadro Nº 24: Actividad que realiza 49
Cuadro Nº 25: Tipo de empresa 50
Cuadro Nº 26: Cliente constante u ocasional 51
Cuadro Nº 27: Satisfacción de las necesidades 52
Cuadro Nº 28: Satisfacción de las necesidades 53
Cuadro Nº 29: Atención brindada 54
Cuadro Nº 30: Incentivo por parte del taller 55
Cuadro Nº 31: Medio por conoció la existencia del taller 56
Cuadro Nº 32: Pedidos 57

Cuadro Nº 33: Son cumplidos en los pedidos que se realizan 58
Cuadro Nº 34: Frecuencia al adquirir los productos..... 59
Cuadro Nº 35: Forma de pago 60
Cuadro Nº 36: Responsable del proceso actual en el Taller 70
Cuadro Nº 37: Tipos de proceso actual del taller 72
Cuadro Nº 38: Proceso actual de Compras..... 73
Cuadro Nº 39: Flujo-grama de los procesos Actuales de compras 74
Cuadro Nº 40: Proceso Actual del Proceso de Producción 75
Cuadro Nº 41: Flujograma de los procesos Actuales de producción 76
Cuadro Nº 42: Proceso Actual del Proceso de Colocación del canal 77
Cuadro Nº 43: Flujo grama de los procesos Actuales de colocación del canal ... 78
Cuadro Nº 44: Proceso Actual del Proceso de Venta al Sector Privado 79
Cuadro Nº 45: Flujo-grama del proceso de Contrato al Sector Privado 80
Cuadro Nº 46: Proceso Actual del Proceso de Contrato al Sector Público..... 81
Cuadro Nº 47: Flujo-grama del procesos de Contrato al Sector Público 82
Cuadro Nº 48: Proceso Actual del Proceso de Facturación 83
Cuadro Nº 49: Flujo-grama de los procesos Actual del Facturación..... 84
Cuadro Nº 50: Proceso Nuevo de Adquisiciones y Pagos..... 94
Cuadro Nº 51: Flujo-grama del nuevo proceso Adquisiciones y Pagos 95
Cuadro Nº 52: Proceso Nuevo de Producción 98
Cuadro Nº 53: Flujo-grama del nuevo proceso Producción..... 99
Cuadro Nº 54: Proceso Nuevo de Colocación del canal 102
Cuadro Nº 55: Flujo-grama del nuevo proceso de colocación del canal 103
Cuadro Nº 56: Proceso Nuevo de Venta del sector privado..... 106
Cuadro Nº 57: Flujo-grama del nuevo proceso de Venta al Sector privado 107
Cuadro Nº 58: Proceso Nuevo de Venta del sector público 110
Cuadro Nº 59: Flujo-grama del nuevo proceso de Venta al Sector Público 111
Cuadro Nº 60: Proceso Nuevo de Facturación 114
Cuadro Nº 61: Flujo-grama del nuevo proceso de facturación 115
Cuadro Nº 62: Análisis de la Reingeniería..... 117
Cuadro Nº 63: Costo para el nuevo proceso de Adquisiciones 121
Cuadro Nº 64: Costo para el nuevo proceso de producción 122
Cuadro Nº 65: Costo para el nuevo proceso de colocación de canal 122

Cuadro Nº 66: Costo para el nuevo proceso de venta al sector privado 123
Cuadro Nº 67: Costo para el nuevo proceso de ventas al sector público 124
Cuadro Nº 68: Costo para el nuevo proceso de ventas facturación..... 124
Cuadro Nº 69: Presupuesto 125
Cuadro Nº 70: Cronograma de implementación de reingeniería 127

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1: Taller de Hojalatería San José 26
Gráfico Nº 2: Estructura Organizacional 27
Gráfico Nº 3: Macro localización 28
Gráfico Nº 4: Micro localización 28
Gráfico Nº 5: Nivel de estudio 31
Gráfico Nº 6: Tiempo que labora 32
Gráfico Nº 7: Área de trabajo 33
Gráfico Nº 8: Proceso que desempeña 34
Gráfico Nº 9: Función en el Taller 35
Gráfico Nº 10: Funciones específicas 36
Gráfico Nº 11: Espacio físico es el adecuado 37
Gráfico Nº 12: Misión y Visión 38
Gráfico Nº 13: Labora en el puesto al que fue contratado 39
Gráfico Nº 14: Recibe motivación 40
Gráfico Nº 15: El trabajo es por medio de metas 41
Gráfico Nº 16: Capacitación 42
Gráfico Nº 17: Disposición de material y equipo necesario 43
Gráfico Nº 18: Conocimiento de los procesos 44
Gráfico Nº 19: Cumplimiento de los procesos 45
Gráfico Nº 20: Proceso que hay que mejorar 46
Gráfico Nº 21: Administración 47
Gráfico Nº 22: Organización 48
Gráfico Nº 23: Actividad que realiza 49
Gráfico Nº 24: Tipo de empresa 50
Gráfico Nº 25: Cliente constante u ocasional 51
Gráfico Nº 26: Satisfacción de las necesidades 52
Gráfico Nº 27: Satisfacción de las necesidades 53
Gráfico Nº 28: Atención brindada 54
Gráfico Nº 29: Incentivo por parte del taller 55
Gráfico Nº 30: Medio por conoció la existencia del taller 56
Gráfico Nº 31: Pedidos 57
Gráfico Nº 32: Son cumplidos en los pedidos que se realizan 58

Gráfico Nº 33: Frecuencia al adquirir los productos 59
Gráfico Nº 34: Forma de pago 60