

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

TÍTULO:

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA
FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA.
LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

DIANA IVETH JARAMILLO SOTO

DIRECTOR DE TESIS:

MG. CARLOS RODRÍGUEZ ARMIJOS

LOJA –ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

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 LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, de autoría de la Sra. Diana Iveth Jaramillo Soto. 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, Mayo de 2016

Atentamente;

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a dotted line.

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

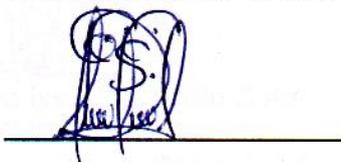
AUTORÍA

Yo, Diana Iveth Jaramillo Soto; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo de expresamente a la Universidad Nacional de Loja y 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.

Autora: Diana Iveth Jaramillo Soto

Firma:



Cédula: 1104590417

Fecha: Loja, Mayo de 2016

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

Yo, Diana Iveth Jaramillo Soto, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”** como requisito para optar el Grado de: INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 10 días del mes de Mayo del dos mil dieciséis firma la autora.



Firma:

Autora: Diana Iveth Jaramillo Soto

Cédula: 1104590417

Dirección: Loja, Barrio: Panecillo, Calles: Gonzales Suarez y Olmedo

Correo Electrónico: dianys4iveth@hotmail.com

Teléfono: 0988155918

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez MAE.

Tribunal de Grado

Presidente: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala MAE.

Vocal: Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada MAE.

Vocal: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Guerrero MAE

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien me guio por el camino de la sabiduría y no desmayar durante mi formación académica; Para mis padres Luis y Victoria, por darme la vida, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo lo posible ; de igual forma le dedico a mi esposo Danilo, por ser el pilar fundamental en mis estudios, por sus palabras de aliento, por brindarme la confianza, su amor y sobre todo ayudarme con los recursos necesarios para estudiar; A mis hijos Francisco y Sofía quien han sido mi mayor motivación para nunca rendirme en mis estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ellos; A mis hermanos por estar siempre presentes demostrándome su apoyo incondicional y de esta manera ayudándome a cumplir con mi meta propuesta.

Diana Iveth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y llenarme de bendiciones en este tiempo ya que con su infinito amor me ha dado la sabiduría y fuerza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda la vida.

A la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, así como también a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas por darme la oportunidad de estudiar y por permitirme obtener los conocimientos necesarios.

Mi agradecimiento también va dirigido a mi Director de Tesis al Mg. Carlos Rodríguez, por su ayuda y colaboración para la realización de esta tesis.

La autora

a. TÍTULO

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA DE
HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

La reingeniería de procesos es una herramienta donde se busca volver a empezar arrancando de nuevo, su objetivo principal es hacer lo que ya se estaba haciendo, pero hacerlo mejor; rediseñando los procesos de una manera que este más fragmentados; por lo que se propone el siguiente trabajo investigativo “REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”; teniendo como objetivo general; realizar una reingeniería de procesos para la Fábrica DEGAB CIA. LTDA. De la ciudad de Loja; que permita simplificar y optimizar los recursos, con el fin de obtener una mayor productividad.

Para realizar el trabajo se utilizaron algunos métodos científicos, permitiendo analizar las diversas dimensiones de la reingeniería de procesos, el analítico, para descomponer los procesos de la fábrica y poderlos rediseñar, sintético con el fin de relacionar las diferentes actividades que se dan en el proceso, con el fin de mejorarlas para que exista una mejor productividad, el deductivo con el fin de conocer los conceptos relacionados con las variables, inductivo para verificar los procesos estratégicos y operativos de la fábrica y el estadístico para tabular y analizar los resultados de la encuestas y entrevistas; la misma que se aplicó a 10 trabajadores y 314 clientes; y la entrevista realizada al Sr. Gerente.

Con la revisión de literatura se determinó los conceptos más importantes. El diagnostico general de la empresa; en la que se pudo observar que la empresa está atravesando por serios problemas, no se han realizado un estudio de funciones y procesos, la maquinaria que tienen, no es utilizada como se debe,

debido a que varios trabajadores no conocen de su manejo, no cuenta con una distribución clara de cada uno de los departamentos, no posee una misión, ni visión. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existen 6 procesos dentro de la empresa; licitación, planificación, ejecución y entrega de la obra, contratación del personal, compras, producción, ventas; de los cuáles hay tres procesos estratégicos, licitación, planificación, ejecución y entrega de la obra, contratación del personal, y tres operativos compras, producción y ventas. Identificando como puntos críticos todos los procesos presentan falencias en su desarrollo. Por lo que se realizó un plan de mejoras a los procesos críticos, se nombró los responsables por cada proceso, con el fin de poder determinar responsabilidades, cada uno de estos con su objetivo, responsable, procedimiento, con su respectivo tiempo de duración.

Se pudo realizar la medición de los procesos, mediante la utilización del cuadro comparativo de tiempo, los procesos efectuados por la Fábrica DEGAB CIA. LTDA., de la ciudad de Loja 51 horas 25 minutos, con el rediseño de los procesos 26 horas 33 minutos, obteniendo así una disminución drástica de 23 horas 47 minutos.

La implementación de la reingeniería requiere la adquisición de servicios como el envío de licitaciones, elaboración de contratos, publicación de vacantes en un diario de la ciudad, impresiones de documentos, comprobantes y libretín de retención; además, se requiere la contratación de un chofer, con el fin de entregar la mercadería a su debido tiempo, toda esta reingeniería lleva a una inversión de \$ 906, 00 dólares.

A partir de la reingeniería se consigue reducir el tiempo en los procesos con falencias, sin que esta reducción signifique una disminución de la calidad. Es

imprescindible que se aplique la Reingeniería de Procesos en la Fábrica DEGAB CIA. LTDA., con la finalidad de reducir costos y el tiempo, además de incrementar la calidad y la rapidez.

Como conclusiones en la Fábrica de Hormigones DEGAB se pueden identificar seis procesos; tres estratégicos y tres operativos; los cuales no tenían un adecuado seguimiento ni se cumplían a cabalidad para llegar a cumplir con éxito el producto; los procesos tienen deficiencias, por lo que necesitan una reingeniería en cada uno de estos procesos, con el fin de poder brindar un producto de calidad, economizando recursos humanos, materiales y tecnológicos. En los nuevos procesos se otorgan nuevas responsabilidades, se plantean nuevos objetivos, y los procedimientos acordes para cumplir con cada uno de ellos.

ABSTRACT

Process reengineering is a tool which seeks to start pulling back, his main goal is to make what was already being done, but to do better; redesigning processes in a way that the more fragmented; so the next investigative work "Reengineering PROCESS FOR THE FACTORY OF CONCRETE DEGAB CIA is proposed. LTDA. CITY OF LOJA "; with the general goal; make a process reengineering for DEGAB Factory CIA. LTDA. City of Loja; that allows simplify and optimize resources in order to achieve greater productivity.

To perform the work some scientific methods were used, allowing to analyze the various dimensions of process reengineering, analytical, to break down the factory processes and be able to redesign, synthetic order to relate the different activities that occur in the process in order to improve them so that there is better productivity, deductive order to understand the concepts related variables, inductive to verify strategic and operational processes of the factory and statistical tabulating and analyzing the results of the surveys and interviews; the same as 10 workers and 314 clients applied; and the interview with Mr. Manager.

In the literature review the most important concepts determined. The general diagnosis of the company; in which it was observed that the company is experiencing serious problems, they have not made a study of functions and processes, machinery they have, is not used as it should, because many workers are unaware of their management, not has a clear distribution of each of the departments, does not have a mission or vision. Identification of strategic and operational processes there are 6 processes within the company;

tendering, planning, execution and delivery of the work, hiring staff, purchasing, production, sales; of which there are four strategic processes, tendering, planning, execution and delivery of the work, recruitment of staff, and three operational purchasing, production and sales. Identifying critical points as all processes have gaps in their development. So a plan of improvements to critical processes, those responsible for each process named, in order to determine responsibilities, each of these with its objective, responsible, procedure, with its respective duration was performed.

Could be performed measuring processes, using the comparison table of time, the processes carried out by the factory DEGAB CIA. LTDA., In the city of Loja 651 minutes, with the redesign of processes 293 minutes, thereby obtaining a drastic reduction of 358 minutes.

The implementation of reengineering requires the purchase of services about sending tenders, contract drafting, publishing vacancy in a newspaper of the city, printed documents, records and retention libretin; in addition, the co9nhtratación a driver is required in order to deliver the goods in due time, reengineering eta all leads to an investment of \$ 906, 00 dollars.

From reengineering is able to reduce the time processes with flaws, without this reduction means a decrease in quality. It is imperative that the Business Process Reengineering in the Factory DEGAB CIA is applied. LTDA., In order to reduce costs and time, and increase the quality and speed.

As conclusions Concrete Factory DEGAB six processes can be identified; three strategic and three operational; which they did not have adequate monitoring nor fully met to reach successfully meet the product; processes have shortcomings, so they need to reengineer each of these processes in order to

provide a quality product, saving human, material and technological resources. In the new processes they are given new responsibility, new goals arise and consistent procedures to meet each.

c. INTRODUCCIÓN

La fábrica de hormigones “DEGAB” CIA. LTDA. de la ciudad de Loja es una compañía dedicada a la producción y comercialización de hormigones y dichos procesos para fabricar y o comercializar poseen varias complicaciones, puntos críticos y los llamado cuello de botella que no permiten un aprovechamiento efectivo de la infraestructura, las maquinarias, herramientas, materias primas y el trabajo de los empleados; de ahí la necesidad de realizar una investigación que permita detectar las falencias para buscar soluciones que contribuyan a un mejor aprovechamiento de los recursos empresariales de la empresa investigada.

A base de los antes expuesto se delimita el problema de investigación: LA FALTA DE UNA REINGENIERIA EN LA FABRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA IMPIDE MEJORAR EL PROCESO PRODUCTIVO Y DE COMERCIALIZACION, LIMITANDO EL CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.

La reingeniería de procesos, implica mejoras significativas tanto en lo referente a su gestión como a su operación; examinando a fondo cada uno de los procesos y métodos a desarrollarse desde el inicio de su producción hasta llegar a la venta al consumidor final; con la finalidad de llegar hacer una empresa más competitiva y eficiente en el producto que ofrece.

Dentro del desarrollo de esta investigación la revisión literaria seria el punto de partida para poder tener una idea más clara de lo que se debería tener en cuenta de cada uno de los pasos a seguir y considerar, para de esta manera cumplir con el presente trabajo de reingeniería.

Se realiza el Diagnóstico Situacional, en la misma se hace una pequeña reseña histórica de la empresa, se detalla la estructura organizacional en la cual se puede diferenciar los siguientes niveles jerárquicos como son: Nivel Legislativo, Nivel Ejecutivo, Nivel Auxiliar, Nivel Asesor y el Nivel Operacional, se muestra la estructura interna mediante un organigrama estructural, con respecto a la localización se detalla la ubicación exacta de la fábrica y se añaden gráficos; Identificación de los Procesos, mediante la aplicación de la técnica de la observación, se puede determinar los siguientes procesos en la empresa: licitación, planificación, ejecución y entrega de la obra, contratación del personal, compras, producción, ventas; Mapeo de los Procesos, para comprender mejor un proceso, es preciso representarlo gráficamente con un diagrama de procesos, el mismo permite convertir los detalles de una operación en la sencillez de una representación gráfica, al graficarlos a cada uno de los procesos de la empresa en sus respectivos flujogramas, se observará de manera clara y evidente los puntos críticos; Identificación de los Puntos Críticos, por medio de la representación gráfica de los procesos se descubrieron los siguientes procesos que requieren aplicar la reingeniería como : licitación, planificación, ejecución y entrega de la obra, contratación del personal, compras, producción, ventas; Replantar los Procesos, se realizan múltiples propuestas, primeramente se realiza un nuevo Organigrama, se establece un Equipo de Reingeniería con la finalidad de evaluar el mapeo actual de los procesos, determinar falencias que se descubran, rediseñar los procesos y elaborar un presupuesto para la implantación de los nuevos procesos, se rediseñan los procesos que requieren aplicar la reingeniería; Presupuesto para la Implantación de los Procesos Rediseñados, para la

implementación de la reingeniería, se necesita realizar una inversión en la compra de máquinas y equipos, Conclusiones; donde contiene los aspectos y análisis de los resultados obtenidos en la investigación y las Recomendaciones, las mismas están dirigidas a las empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

HORMIGÓN

Es una materia resistente, duradera y seguro frente a la presencia de fuego, con una fuerte capacidad de aislamiento acústico y con una inercia térmica capaz de mejorar la eficiencia energética, por lo que el hormigón ayuda a obtener construcciones, edificios más resistentes. (Reed Business, 2016, pág. 16)

Hormigón se entiende por cantidades necesarias de materiales, las cantidades de cemento, áridos, y agua que se requiere para la elaboración de un metro cubico de hormigón acabado y compactado. La cantidad de hormigón dependerá de las proporciones elegidas de cemento, árido, agua y también de la granulometría, forma de granos y humedad propia del árido; de la consistencia del hormigón y de la energía empleada en la compactación. (Hummel, 2009, pág. 157)

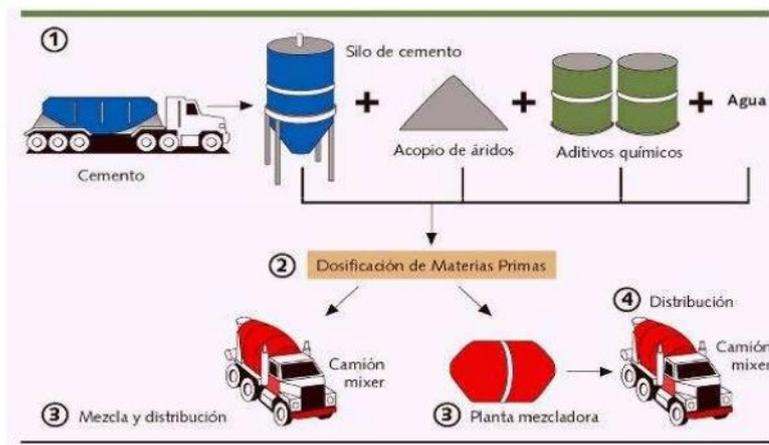
De acuerdo a las definiciones de Reed Businnes y Hummel se define al hormigón como el material empleado para la construcción, elaborado a base de cemento, áridos y agua, especialmente para construcción de edificios.

PROCESO DE UNA EMPRESA EN LA FABRICACIÓN DE HORMIGÓN

El ciclo de vida del hormigón empieza con la extracción de materiales para la fabricación del cemento, el componente clave de mezcla.

GRÁFICO N°1

PROCESO DE FABRICACIÓN DE HORMIGÓN



Elaborado por: Diana Jaramillo

ESTRUCTURAS DE HORMIGÓN

Las estructuras de hormigón armado se basa en el empleo de dos materiales: el hormigón y el hierro. El hormigón, material pétreo, da forma a elementos y tiene como función principal los esfuerzos de compresión. (Barba, 2006, pág. 229)

La ingeniería térmica en las estructuras de hormigón se aplica mediante el uso de materias no estructurales o dispositivos tales como: termómetros para la mediación de la temperatura, objetos de elevada masa térmica para la retención de calor, resistencias embebidas o tuberías de agua caliente para calefacción. (Garcés & et.al, 2010, pág. 39)

Una estructura de hormigón garantiza la resistencia de un edificio evitando que no se caiga, y es necesaria para evitar la pérdida de vidas y de bienes patrimoniales y funcionales.

TIPOS DE HORMIGÓN

Hace mucho tiempo han existido muchos tipos de hormigón. Y llama la atención como en grandes construcciones se utilizaban hormigones muy diferentes a los que se utilizan anteriormente. A continuación algunos tipos de hormigón:

- **Hormigón autocompactante.-** Este hormigón se obtiene a partir de la adición de aditivos superplastificantes, los que le confieren la principal propiedad de este tipo de hormigón que es que no necesita compactación, es decir, no es necesario tener un operario vibrando el hormigón recién vertido.
- **Hormigón con fibras.-** esta son alguna de las situaciones que pueden resolverse mediante la utilización de hormigones con fibras, pero que también pueden llegar a cumplir funciones incluso de refuerzo a tracción de hormigón en determinadas situaciones.

Los tipos de fibras que se pueden utilizar para este tipo de hormigón son tres:

1. Fibra poliméricas
2. Otras fibras
3. Fibras de acero

- **Hormigón de Alta Resistencia.-** Aparece en los años 70-80 junto con la aparición de aditivos plastificantes y superplastificantes, que permiten una reducción considerable del agua de amasado, aunque la mayor contribución aparece con el uso del humo de sílice y de las cenizas volantes pues aumenta la resistencia al combinarse con el cemento.
- **Hormigones ligeros.-** El aligeramiento del hormigón se lo consigue mediante la sustitución de los áridos convencionales por áridos ligeros, que pueden ser perlita, vermiculita, puzolanas, pizarra expandida, escoria, arcilla expandida o incluso poliestireno expandido, entre otros.
- **Hormigón excavable.-** este tipo de hormigón está pensado para ser utilizado en el relleno de zanjas y huecos pudiendo sustituir al tradicional relleno zahorras. Una vez que este se endurezca es muy fácil de escavar.
- **Hormigón drenante.-** Este tipo de hormigón es interesante por su capacidad de aportar una superficie firme, pero a su vez muy porosa, lo que permite dejar pasar el agua a través del mismo hasta capas inferiores.
- **Hormigón antibacterias.-** Más que un hormigón, este es un aditivo que puede ser mezclado con otro tipo de hormigón que permite ser utilizado en circunstancias que requiere de especial cuidado con la aparición de gérmenes, como en granjas, piscinas, hospitales o clínicas.
- **Hormigón traslucido.-** Este se obtiene al mezclar hormigón tradicional con fibra óptica, permitiendo el paso de luz a través de su masa. (Catalá, 2011)

Fábrica

La fábrica es una unidad de producción de bienes tangibles o productos intangibles como servicios e ideas, que ocupa un espacio físico o virtual y hace uso de instalaciones, maquinaria, herramientas, personal capacitado, materia prima, energía y recursos económicos para lograr sus objetivos de producción (Thompson, 2013)

Una fábrica es un espacio determinado donde se producen bienes tangibles; donde se utilizan ciertos recursos humanos, materiales tecnológicos para transformar materia prima en un producto final.

Fábrica de Hormigones

Una fábrica de hormigones, es un dispositivo que combina varios ingredientes para obtener hormigón. Algunos de estos insumos incluyen la arena, agua, agregados (piedras, grava, etc), las cenizas volátiles, potasa y cemento. Hay dos tipos de plantas de hormigón: las plantas de hormigón premezclado y plantas de mezcla central. Una planta de hormigón puede tener una variedad de piezas y accesorios, incluyendo pero no limitado a: mezcladores o mixers, Dosificadores de cemento, Dosificadores de agregados, transportadores, apiladores radiales, depósitos agregados, cubos de cemento, calentadores, enfriadores, silos de cemento, los controles de planta de proceso por lotes, y los colectores de polvo (para minimizar la contaminación ambiental). (Hormigones, 2014)

MARCO CONCEPTUAL

REINGENIERÍA DE PROCESOS

“Es el acrónimo y término utilizado para la caracterización de un conjunto de prácticas gerenciales, que por sus excelentes resultados, han despertado interés entre empresarios y académicos inicial y posteriormente entre políticos y burócratas”. (Medina, 2005, pág. 274)

La reingeniería de procesos puede ayudar a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos actuales permitiendo que la empresa sea más rápida y ágil. Prahalad señala “en muchas compañías, la reingeniería de procesos y la mejora de la eficiencia son las formas más rápidas de recuperar terreno perdido alcanzando a los competidores, superándolos y lograr el liderazgo. (Bernardez, 2007, pág. 62)

La reingeniería de procesos fue descrita por Hammer & Champy como la reconsideración fundamental y la reorganización radical para mejorar el desempeño, los costos y el servicio. Estos autores recomiendan que se deben observar los procesos completos de una empresa empezando por la adquisición, luego por la producción, venta y distribución. Los principales aspectos de una reingeniería son:

- ✓ Orientación a satisfacer al cliente.
- ✓ Reconsideración de la empresa del trabajo (responsabilidades, actividades, flujos).
- ✓ Considerar las capacidades para mejorar la eficiencia de los procesos.

(Freund, Rucker, & Hitpass, 2014, pág. 238)

Tomando como referencia las definiciones de los autores mencionados anteriormente, se considera a la reingeniería de procesos como una herramienta que utilizan las organizaciones para la organización, la eficiencia y la eficacia de los diferentes procesos que emplean cada empresa ya sea de adquirir, producir, vender o distribuir.

DEFINICIÓN DE PROCESO

Un proceso es capaz si tiene una distribución del proceso cuyos valores extremos se localizan dentro de las especificaciones superior e inferior para un producto o servicio. La mayoría de valores de una distribución del proceso se encuentra de más o menos tres desviaciones estándar de la media. (Krajewski & Ritzman, 2000, pág. 266)

Un proceso es la secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto para el usuario o cliente, el cual es el objetivo de dicho proceso. El objetivo de un proceso es producir, transformar cambios en un objeto que se esté trabajando ya sean de distinto orden: procesos químicos, mecánicos, procesos de armado y montaje, transporte y control e inspección de calidad. (Roldán, 2006, pág. 17)

“Un proceso es un conjunto de actividades o tareas que se realizan de manera secuencial y que perciben conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de un cliente”. (Alabarta, Martinez, & Vilanova, 2011, pág. 137)

Según las definiciones de los autores nombrados con anterioridad se puede decir que un proceso es el conjunto de muchas actividades, tareas

empleadas para la elaboración de un producto o servicio bajo ciertas especificaciones, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

TIPOS DE PROCESOS

- ✓ **Procesos de Producción:** en esta existen etapas para la producción de un bien tangible. Aquí se designan las tareas manuales, los sistemas de coordinación entre trabajadores y maquinas, como procesos automatizados, donde el trabajador es indirecto o de control.
- ✓ **Procesos de servicios:** Son aquellos que no producen un bien material sino presta un servicio ya sea transporte, servicios sanitarios, limpieza, atención de salud, etc.
- ✓ **Procesos administrativos:** son toda secuencia de pasos que conducen a producir, registrar, conservar o modificar información. Hay procesos administrativos muchos más complejos que requieren la utilización de un numero grande de papeles que pasan por un largo procesos de registro. Calculo, control y archivo. (Roldán, 2006, págs. 19, 20)

De acuerdo con Roldán, existen diferentes tipos de procesos necesarios para una buena organización, eficiencia y eficacia de la empresa, sin tener algún error.

OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

Entre los objetivos de la reingeniería se pueden definir:

- ✓ Innovar una empresa en su totalidad, siempre en beneficio del cliente o consumidor.

- ✓ Reducir tiempos en los procesos productivos o de servicios.
- ✓ Cambiar algunos patrones de la cultura organizacional.
- ✓ Tecnificar los procesos de elección y evaluación del personal.
- ✓ Crear intensos programas de capacitación.
- ✓ Poner más énfasis en los mecanismos de comunicación interna como externa.
- ✓ Tratar de comprometer a toda la organización con la filosofía corporativa.
- ✓ Manejar la resistencia al cambio. (Prieto, 2012, pág. 212)

Prieto considera que la reingeniería es un proceso de cambios e innovaciones para el desarrollo de la empresa por lo que ha planteado algunos objetivos a conseguir con el empleo de esta reingeniería de procesos.

VENTAJAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

- ✓ Combinación de varias tareas en una sola.
- ✓ Mejora la comunicación y disminuye errores.
- ✓ En la toma d decisiones todos participan.
- ✓ Los procesos pueden tener diversas versiones: reducción de controles, costos y verificación, dependiendo de lo que decida el equipo de proceso.
- ✓ Se combinan ventajas de operaciones. (Fuentes, 2013, pág. 45)

CONSECUENCIAS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

- ✓ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los supervisores pasan a ser líderes de equipos que piensan en las necesidades de los clientes.
- ✓ Se combinan unidades de trabajo con equipos de procesos polivalencia y multidisciplinarios para que compartan sus responsabilidades.
- ✓ Traba en equipo.
- ✓ Medida de rendimiento.
- ✓ Estructuras organizativas más planas.

Según la consideración de Fuentes se puede decir que la aplicación de la reingeniería trae consigo consecuencias y ventajas las cuales tendrán que ser analizadas cuidadosamente para una reingeniería efectiva.

COMO LOGRAR UNA REINGENIERÍA EFECTIVA

Para conseguir una reingeniería efectiva los directivos requieren desarrollar una visión estratégica amplia que requiere procesos de negocios rediseñados. La administración debe entender y medir el desempeño de procesos existente como una regla general. Por ejemplo, si el objetivo del rediseño de proceso es reducir tiempo y costos en el desarrollo de un nuevo producto o en el llenado de pedidos, la organización necesita medir el tiempo y el costo consumidos por el proceso aun sin cambio. El enlace de los proyectos de reingeniería a aumentado su complejidad. En el entorno de la empresa digital implica una coordinación mucho más estrechas de los procesos de

negocios de una empresa con clientes, proveedores y demás socios de negocios que en el pasado. (Jane, 2004, pág. 286)

PASOS PARA UNA REINGENIERÍA EFECTIVA

A continuación, algunos pasos para una reingeniería efectiva:

- ✓ Aproveche las demandas del cliente como una guía para mejorar servicios y productos.
- ✓ Reduzca el tiempo de ciclo.
- ✓ Mejore la calidad y precisión del diseño.
- ✓ Aumente la presión de la producción. (Jane, 2004, pág. 388)

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Una vez identificados los procesos de la organización, lo siguiente que se debe realizar la selección de aquellos que son prioritarios o estratégicos para con ellos concretar los esfuerzos de análisis y la elección de estrategias de cambio, procesos que al mejorar generan procesos multiplicadores o aplicadores en el resto de la empresa denominados en la escritura especializada como procesos críticos. (Medina, 2005, pág. 175)

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, & Martin, 2014, pág. 85)

En la identificación de los procesos de una empresa concreta no existe formula universal, por lo que quizá sea necesario localizar uno o dos procesos importantes, que vengan caracterizados por los criterios: Satisfacción del cliente, Rendimiento sobre activos, Participación en el mercado. (Alarcón, 1999, pág. 117)

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 y, 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, 2005, pág. 175)

ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORAS

El proceso de plan de mejoras se base en la aplicación de soluciones a cualquier hecho no deseado y que tiene que ver con la mejora diaria de procesos de los sistemas de costes, la eficiencia, de la calidad, etc., todo aquello sin originar fallos, dificultad o imposibilita al máximo la potencialidad de la empresa. (Agencia Nacional de Evaluacion de Calidad y Acreditacion, 2008, pág. 181)

DIFERENCIA ENTRE MEJORA CONTINUA Y REINGENIERÍA

Para mejorar la eficiencia de una organización, la calidad de sus productos y servicios existen dos grandes métodos: la mejora continua y la reingeniería de procesos.

- ✓ **Mejora continua.-** Consiste en la implantación de pequeños cambios en los sistemas productivos y circuitos organizativos, con la finalidad de conseguir un aumento suave pero constante de los niveles de calidad de la empresa.
- ✓ **Reingeniería de procesos.-** en este los cambios son bruscos y tienen como objetivo alcanzar un rápido y significativo aumento del nivel de producción y la calidad de los productos y servicios. (Teruel, 2014)

De acuerdo a la definición de Teruel se puede decir que la diferencia entre mejora continua y reingeniería de procesos es la magnitud de los cambios que cada una de estas realizan para alcanzar los objetivos propuestos, pero sean grandes o pequeños los cambios las dos persiguen lo mismo.

Tipos De Reingeniería

Se hace referencia a tres tipos de reingeniería empresarial:

- 1) Centrado en funciones concretas de la empresa, y principalmente en el énfasis que ponen para bajar costes.
- 2) Interrelaciona funciones y tiene por objetivo alcanzar un equilibrio competitivo.
- 3) Se basa en la idea de identificar los valores del consumidor o del mercado (velocidad, flexibilidad, Etc., para llegar a una nueva definición

de las reglas del mercado con el tiempo favorecerán al negocio.
(McHugh, Merli, & Wheeler, 1999, pág. 8)

Según Catachura define que existen tres tipos de reingeniería que son:

- 1) **Reingeniería de Sistemas:** Recupera información sobre el diseño de un programa existente y utiliza esta información para reestructurar o reconstruir el programa existente.
- 2) **Reingeniería de procesos:** Es una herramienta gerencial mediante la cual se rediseña los procesos de una empresa, para mejorar la productividad, la calidad en el menor tiempo posible.
- 3) **Reingeniería social:** Apunta a la creación de información secreta o privada que se logra por la revisión no autorizada de la basura descartada por una persona, una empresa u otra entidad. (Catachura, 2009)

Equipo De Reingeniería

Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas, como parte de un esfuerzo de reingeniería, y en cualquier otra actividad relacionada con el trabajo. Los equipos de la empresa comprenden grupos de comandos, equipos de proyecto, equipos para la solución de problemas y cualquier otro tipo de agrupación. (Fernández, 2010, pág. 717)

Es importante dentro de una organización formar grupos, los cuales deben ser conformados con el personal de la alta dirección, según el tamaño de la empresa, con directores, gerentes o jefes de área. Nombrar un consultor externo que apoye el proceso de cambio para poder realizar la reingeniería de la empresa. (Lara, 2012, pág. 8)

De acuerdo con Fernández y Lara, los equipos juegan un papel importante en la organización porque estos ayudan a solucionar problemas y son de apoyo para los procesos de cambios.

Beneficios a los que apunta la reingeniería:

- ✓ Cambio positivo a procesos más eficientes, de forma más ordenada siguiendo un orden lógico.
 - ✓ Comportamiento activo de las personas, que aportan ideas y opiniones.
 - ✓ Reducción de controles y verificaciones de nuevos procesos.
 - ✓ Se logra la integración de trabajos, varias tareas se combina en una sola.
 - ✓ Se obtiene una mejor organización del trabajo en toda la empresa.
- (Cuatrecasas, 2010, pág. 84)

ETAPAS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

1. **Preparación.-** Es un proyecto real de reingeniería, la admiración casi siempre tendrá alguna idea de las metas no financieras. Entre ella se incluye servicio a clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad.

2. **Identificación.-** Desarrolla y comprende el modelo del negocio con procesos orientados a al cliente. Las etapas de identificación y preparación capacitan a una compañía para resolver que procesos rediseñar y en qué orden.
3. **Visión.-** El propósito es desarrollar una emisión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en el rendimiento. Es un planeamiento del propósito de rediseñar el proceso.
4. **Solución: Diseño Técnico.-** El propósito es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión.
5. **Transformación.-** El propósito es realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa cuatro. (Catachura, 2009, pág. 4)

IMPLANTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS

“El desarrollo de nuevos procesos contribuirá a adherirse a cambios en compras y a reforzar el nuevo proceso de compra en 60 días y a conseguir el objetivo de reducir los costes y mejorar el seguimiento”. (Galpin & Herndon, 2013, pág. 189)

La realización de nuevos procesos permite que las empresas lleven a cabo sus actividades y tareas, los incentivos aseguran la rápida innovación de las empresas en su operación.

DECISIONES Y COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Al tomar decisiones de planeación y control, las decisiones de planeación incluyen a resolver las metas de una organización. Las decisiones

de control incluyen emprender acciones para implementar las decisiones de planeación y elegir la evaluación de desempeño y la retroalimentación que ayudara en la futura toma de decisiones. (Datar & Foster, 2007, pág. 19)

El sistema de empresas pretende adoptar mejoras significativas en los procesos para la toma de decisiones en la organización, a coordinar mejor a distintas unidades organizativas, para alcanzar los objetivos deseados, aunque sea difícil cuantificar económicamente la utilidad, para el buen funcionamiento de la organización, el poder disponer de estos no se sabe el coste de implementación. (Nicolás, 2009, pág. 22)

De acuerdo con Nicolás, Datar & Foster, El proceso de toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la organización y alcanzar los objetivos deseados.

Flujogramas de Procesos.

“Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor)

El flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de:

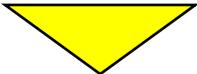
- Las entradas de proveedores;

- Las salidas de sus clientes y
- De los puntos críticos del proceso.

SIMBOLOS

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

Los símbolos más comunes utilizados son los siguientes:

GRÁFICA	SIGNIFICADO	DETALLE
	OPERACIÓN	Hace referencia al trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso
	INSPECCIÓN	Labor que realiza el trabajador para verificar el proceso
	TRANSPORTE	Traslado de un punto a otro dentro de un proceso
	DEMORA	Tiempo que puede demorar el proceso
	ARCHIVO	Archivo adecuado de la documentación

Elaborado por: Diana Jaramillo

SE USA PARA:

- ❖ Entender un proceso e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual.

- ❖ Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- ❖ Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- ❖ Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

¿CÓMO USARLO?

- ❖ Defina el proceso que se va a realizar.
- ❖ Escoja un proceso relacionado con el producto o servicio más importante, desde el punto de vista del cliente.
- ❖ Elabore un flujo del proceso, identificando sus grandes bloques de actividades.
- ❖ Organice, para la elaboración del flujograma, un grupo compuesto por las personas involucradas en las actividades del proceso.
- ❖ Defina detalladamente las etapas del proceso y describa las actividades y los productos o los servicios que resulten de cada una de ellas.
- ❖ Identifique los responsables para la realización de cada actividad identificada.
- ❖ Chequee si el flujograma diseñado corresponde a la forma como se ejecuta el proceso en la práctica, y haga las correcciones que considere necesarias.”

¿Qué es un Cuadro Comparativo?

- ❖ “El cuadro comparativo es un organizador de información, que permite identificar las semejanzas y diferencias de dos o más objetos o eventos.

¿Cómo se elabora un cuadro comparativo?

- ❖ Identificar los elementos que se desea comparar.
- ❖ Señalar los parámetros a comparar.
- ❖ Identificar las características de cada objeto o evento.
- ❖ Construir afirmaciones donde se mencionen las afirmaciones más relevantes de los elementos comparados.”

e. MATERIALES Y MÉTODOS

RECURSOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha requerido de los siguientes recursos:

Recursos Materiales

- ✓ **Materiales de Oficina.**- Hojas de papel bond, esferográficos, lápiz
- ✓ **Equipos de Oficina.**- Computadora, calculadora, impresora, memoria
- ✓ **Equipo de apoyo.**- Cámara, teléfono
- ✓ **Material bibliográfico.**- Libros, revistas, artículos web.

MÉTODOS UTILIZADOS

La metodología consiste en los recursos que se van a utilizar para llevar a cabo el presente proyecto; detallando cada uno de los métodos que van hacer utilizados.

Método analítico

El método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo todas su partes o elementos para observar las causas, su naturaleza y efectos; a través de este método se pudo descomponer los diferentes procesos que tiene la Fábrica; para poder explicar, hacer analogías y comprender sus comportamientos y establecer nuevas teorías.

Método sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a construir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en

consecuencia de hacer una explosión metódica y breve; a través de este método se relacionó las diferentes actividades que se dan por los diferentes procesos de la fábrica; con el fin de mejorar para que exista una mejor productividad.

Método deductivo

Este método desciende de lo general a lo particular, partiendo de lo universal y utilizando instrumentos científicos; con respecto a este método se pudo describir cada uno de los procesos de la fábrica, aquí se mencionan los conceptos relacionados de las variables, desde lo general a lo particular, dando una mayor comprensión a lo teórico; son de gran importancia porque a través de ellos se podrá realizar los mapas de procesos.

Método inductivo

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular, por medio de este método se verificó los procesos estratégicos y operativos de la fábrica, para determinar las conclusiones.

Método estadístico

Este es un método donde se realiza un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y mejor toma de decisiones; en el proyecto sirvió

para analizar los datos de las encuestas y entrevistas a ser aplicadas para poder obtener resultados

TÉCNICAS UTILIZADAS

Entrevista

La entrevista es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a partir de un guion previo; en el proyecto se realizó para determinar información sobre una información específica y detallada de los procesos que se llevan en la fábrica para poderlos mejorar.

Encuesta

La encuesta es un medio por el cual se recogen datos mediante la aplicación de cuestionarios aplicados a una muestra determinada; con el fin de conocer las opiniones, actitudes y comportamientos de las personas que laboran en la fábrica.

Observación

La observación es una técnica que permite observar un hecho, con el fin de recolectar información y poderla utilizar posteriormente; por medio de esta técnica se conoció más a fondo cada proceso de la fábrica para producir y comercializar el producto que ofrece.

Determinación del tamaño de la muestra

Para la aplicación de las encuestas se hizo a los clientes de la fábrica de hormigones DEGAB Cía. Ltda., de la ciudad de Loja, de la que se desprende que según las facturas emitidas en el año 2015 a los clientes en un promedio de 1.460 facturas (Clientes), para ello se aplicó una muestra representativa.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{1.460}{1+1.460(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.460}{4,65} = 314 \text{ encuestas a aplicar}$$

f. RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA FABRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

1. ¿Cuál es su profesión?

El gerente supo indicar; que posee el título de Ingeniero Eléctrico; que no está acorde al cargo que desempeña en la fábrica.

2. ¿Cuándo empezó a funcionar su empresa?

La empresa se constituyó el 14 octubre del 2013

De acuerdo a lo que manifiesta el gerente de la fábrica; es nueva en el mercado con aproximadamente dos años; considerándose que por esta razón no está bien organizada.

3. ¿A qué se dedica la empresa?

La Fábrica se dedica a la producción y comercialización de hormigones.

La Fábrica se dedica exclusivamente a la realización y venta de hormigones, comercializados a nivel local y nacional.

4. ¿La empresa tiene algún producto exclusivo?

Sí; los hormigones de cemento

En la actualidad la fábrica solo se dedica a la fabricación de hormigones de cemento.

5. ¿Sabe cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

Realmente, en la fábrica no se cuenta explicadas cada una de las funciones; por lo que yo hago de todo.

El gerente de la Fábrica no reconoce o no sabe a fondo cuáles son sus funciones, responsabilidades y derechos dentro de la fábrica.

6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

La Fábrica en realidad no cuenta con misión, ni visión.

La Fábrica no tiene una estructura organizada adecuada; no cuenta con misión, visión, políticas u objetivos institucionales.

7. ¿La empresa tiene organigramas?

No cuenta con organigramas

La Fábrica actualmente no cuenta con organigramas; desconociendo su orden jerárquico en el que se encuentra el gerente, y demás personal que labora en la empresa.

8. ¿La empresa tiene manual de funciones?

No tiene un manual de funciones

El gerente manifiesta que la fábrica; no tiene manual de funciones donde cada persona que labore en la misma; por lo que se duplican funciones y cada trabajador no cumple a cabalidad sus funciones

9. ¿Los empleados nuevos tienen su Manual de Bienvenida?

No

El gerente manifiesta; que no se cuenta con un Manual de Bienvenida, desconociendo los trabajadores, el fin real de la fábrica.

10. ¿Se capacita al personal continuamente?

No

Manifiesta que el personal que labora en la empresa; no tiene la capacitación continua que se debería dar, para obtener mejores resultados.

11. ¿Se incentiva al personal, por su buen trabajo?

A veces, dependiendo de las circunstancias

El incentivo; es una forma de ganarse al trabajador, inculcándolo y premiando por el trabajo bien hecho; para que el mismo se sienta conforme y motivado.

12. ¿Existen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo?

No, las estrategias son de acuerdo a los pedidos realizados.

No existen estrategias adecuadas, que conlleven a un trabajo más profundo y adecuado para economizar recursos tanto económicos, materiales y humanos.

13. ¿Considera que la empresa tiene falencias?

Sí, no existe una buena organización

El gerente considera que su punto más débil es la falta de organización, falta de control, que no se tiene; por lo que considera importante la reingeniería de procesos

14. ¿Considera rentable esta empresa?

Si, por que en el poco tiempo que llevamos en el mercado; nos ha dado resultados buenos, no los esperados; pero poco a poco se quiere ir ampliando el mercado para tener una mejor rentabilidad.

El gerente manifiesta que si es rentable la Fábrica, a pesar de los inconvenientes presentados, y sin una buena organización; por lo que es importante realizar una buena reorganización para que la fábrica llegue alcanzar el éxito deseado.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA.

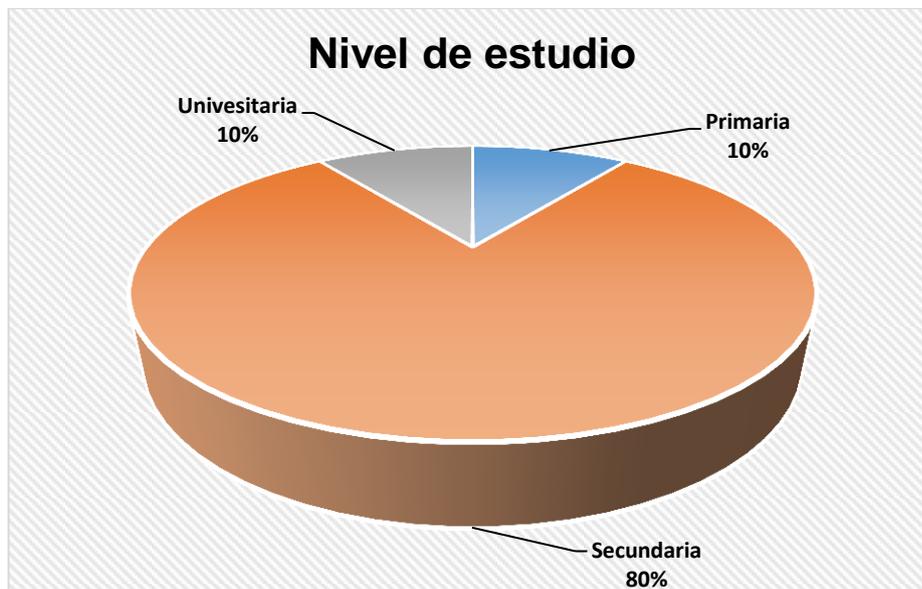
1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?

Cuadro N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Primaria	1	10%
Secundaria	8	80%
Universitaria	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 2



INTERPRETACIÓN

De los trabajadores encuestados, la mayoría posee un nivel de estudio secundario con un 80%; mientras que el 10% tienen el nivel primario; y solamente una persona tiene nivel universitario.

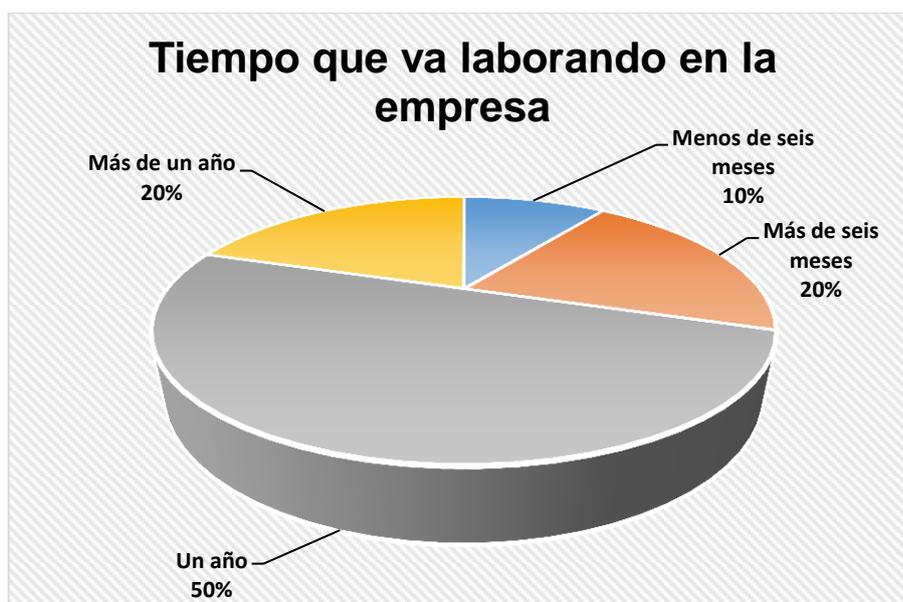
2. ¿Qué tiempo va laborando en la empresa?

Cuadro N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de seis meses	1	10%
Más de seis meses	2	20%
Un año	5	50%
Más de un año	2	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 3



INTERPRETACIÓN

El 50% de los trabajadores encuestados, van trabajando un año en la empresa; lo que es beneficioso para la empresa, porque ya conocen los procesos que se realizan dentro de la misma; así mismo el 20% llevan más de un año, o más de seis meses; y un 10% va menos de seis meses, es decir que está recién en la fábrica.

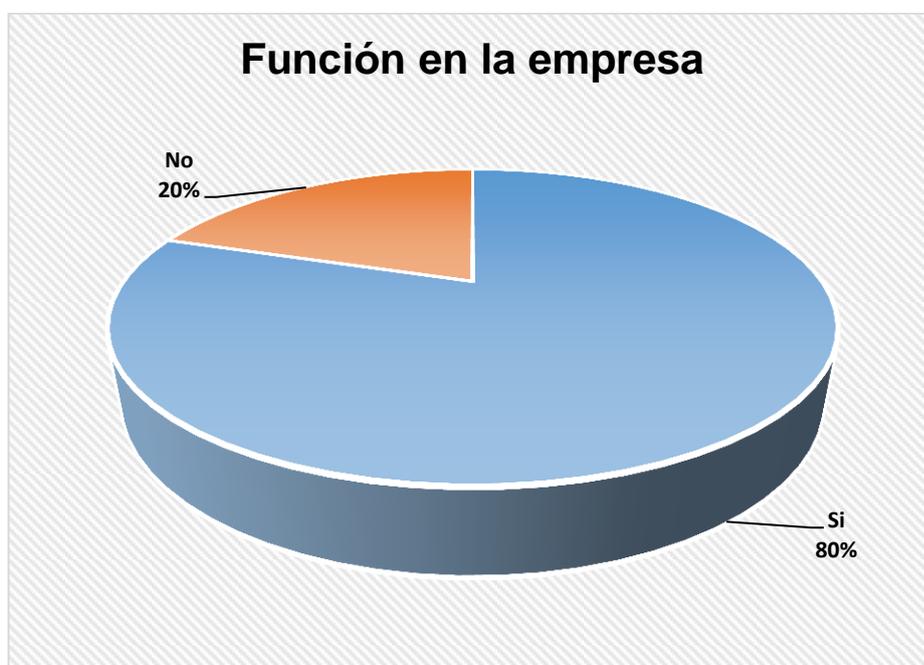
3. ¿Sabe cuál es su función en la Empresa?

Cuadro N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 4



INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos; el 80% de los trabajadores conocen a medias las funciones que tienen que desarrollar en la empresa; más no a fondo o con una responsabilidad como debe ser; y un 20% manifiesta que no conoce sus funciones.

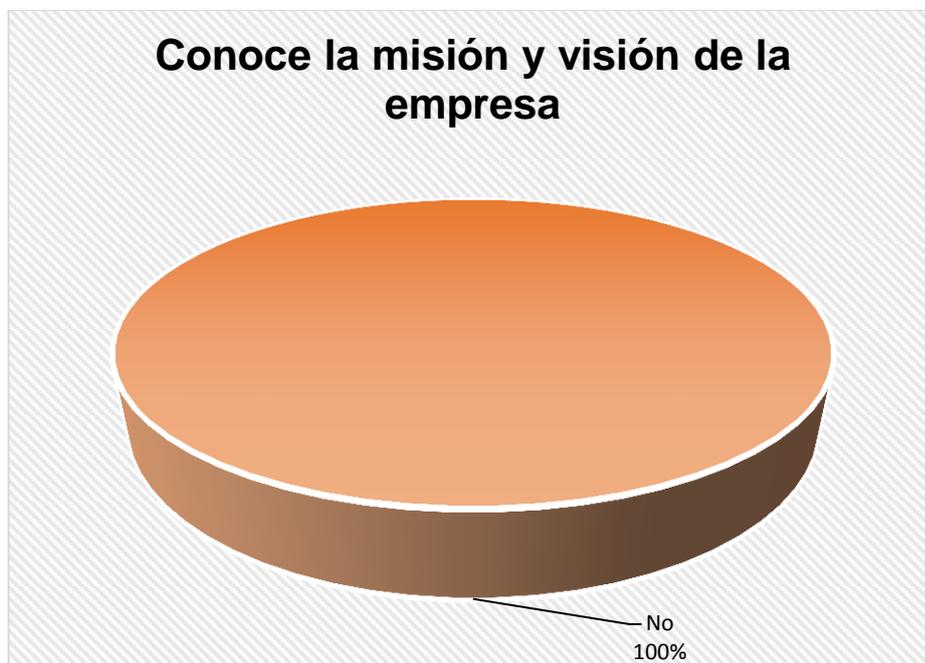
4. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión y visión?

Cuadro N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 5



INTERPRETACIÓN

El 100% de las personas encuestadas, no conocen la misión y visión de la fábrica; por lo que no se cuenta; además es perjudicial para la empresa por que los empleados no saben, ni conocen que es lo que pretende alcanzar en el presente y en el futuro.

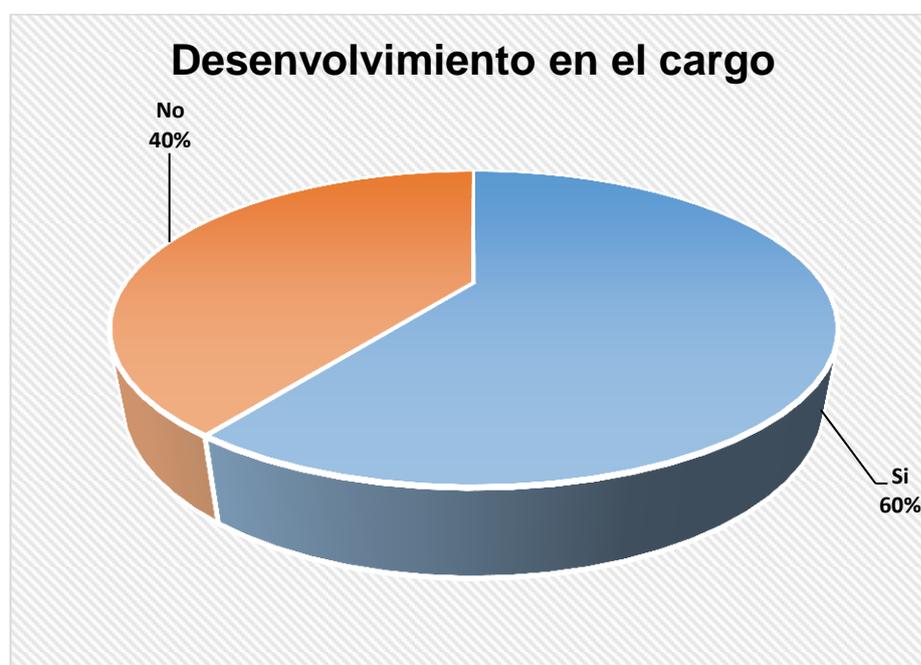
5. ¿Está desarrollándose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?

Cuadro N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 6



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 60% se manifiestan que si están en los puestos, para los que fueron contratados; mientras que un 40% manifiesta que no están en los cargos a los que fueron contratados; varios de ellos manifiestan que cumplen funciones que no les corresponden.

6. ¿Recibe motivación por realizar bien su trabajo?

Cuadro N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 7



INTERPRETACIÓN

El 80% de las personas encuestadas, manifiesta que no recibe motivación alguna por el trabajo cumplido en la fábrica; por lo que el 20% manifiesta que si han sido motivados por el cumplimiento del trabajo realizado.

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

Cuadro N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 8



INTERPRETACIÓN

El 100% de las personas encuestadas, manifiestan que el trabajo que llevan a cabo en la fábrica no es por metas; si no más se trabaja hasta donde se avance.

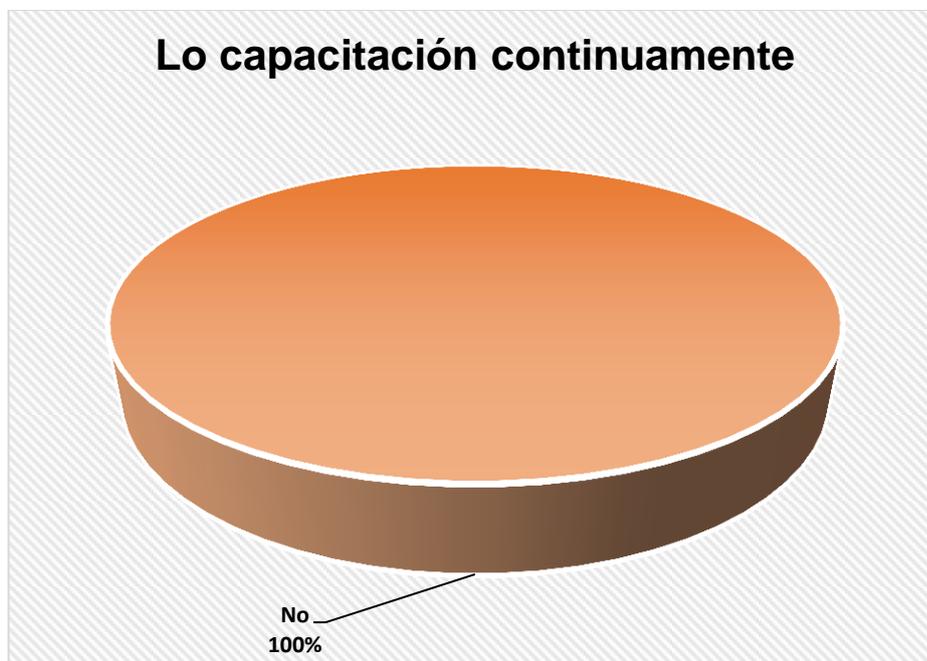
8. ¿Se capacita continuamente de acuerdo al área donde trabaja?

Cuadro N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 9



INTERPRETACIÓN

Todos los trabajadores encuestados, manifiestan que no reciben capacitación alguna que ayude a desarrollar su intelecto; o para actualizarse para poder mejorar el trabajo que realizan.

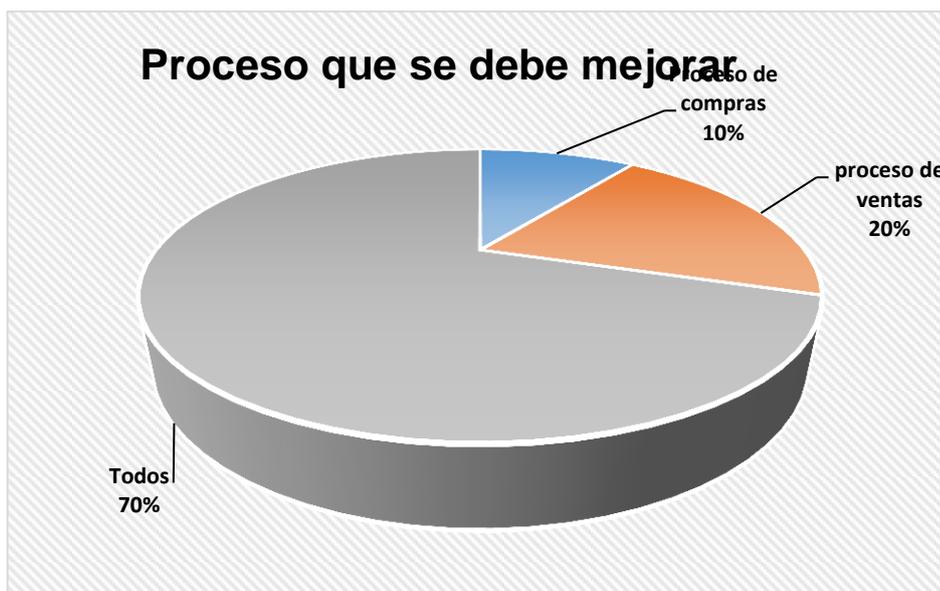
9. ¿Según su criterio, qué proceso se debe mejorar para que se desarrolle mejor el trabajo?

Cuadro N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Proceso de compras	1	10%
Proceso de ventas	2	20%
Todos	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 10



INTERPRETACIÓN

Para los trabajadores encuestados; el 70% manifiesta que todos los procesos se deben mejorar; un 20% manifiesta que el proceso de ventas es el que se debe mejorar; mientras que un 10% determinan que el proceso que se deben mejorar en el proceso de compras.

10. ¿Cree que la Empresa ha crecido, ha decrecido o se mantiene?

Cuadro N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ha crecido	0	0%
Ha decrecido	1	10%
Se mantiene	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 11



INTERPRETACIÓN

El 90% de los encuestados manifiestan que la Fábrica se mantiene; mientras que el 10% manifiesta que ha decrecido; por lo que la Fábrica tiene un punto que se mantiene.

11. ¿Cree usted que la empresa tiene una buena administración y organización?

Cuadro N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 12



INTERPRETACIÓN

La mayoría de las personas encuestadas determinan que la empresa no cuenta con una buena organización, ni administración; lo que impide que crezca y se mantenga en un nivel más alto que la competencia.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA FABRICA DE
HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.**

1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?

Cuadro N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Universitaria	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 13



INTERPRETACIÓN

De los trabajadores encuestados, el 100% posee un título universitario; lo que es beneficios para la empresa, para que puedan cumplir a cabalidad con su trabajo.

2. ¿Qué tiempo va laborando en la empresa?

Cuadro N° 14

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de seis meses	0	0%
Más de seis meses	0	0%
Un año	0	0%
Más de un año	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 14



INTERPRETACIÓN

El 100% de los trabajadores encuestados, van en la empresa desde su inicio; conociendo más a fondo a la fábrica.

3. ¿Sabe cuál es su función en la Empresa?

Cuadro N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	100%
NO		
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 15



INTERPRETACIÓN

Las dos personas que trabajan en la parte administrativa, saben cuáles son sus funciones y las obligaciones que tienen con la fábrica.

4. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión y visión?

Cuadro N° 16

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 16



INTERPRETACIÓN

El 100% de las personas encuestadas, no conocen la misión y visión de la fábrica; perjudicando notablemente a la misma sin conocer lo que desea alcanzar esta.

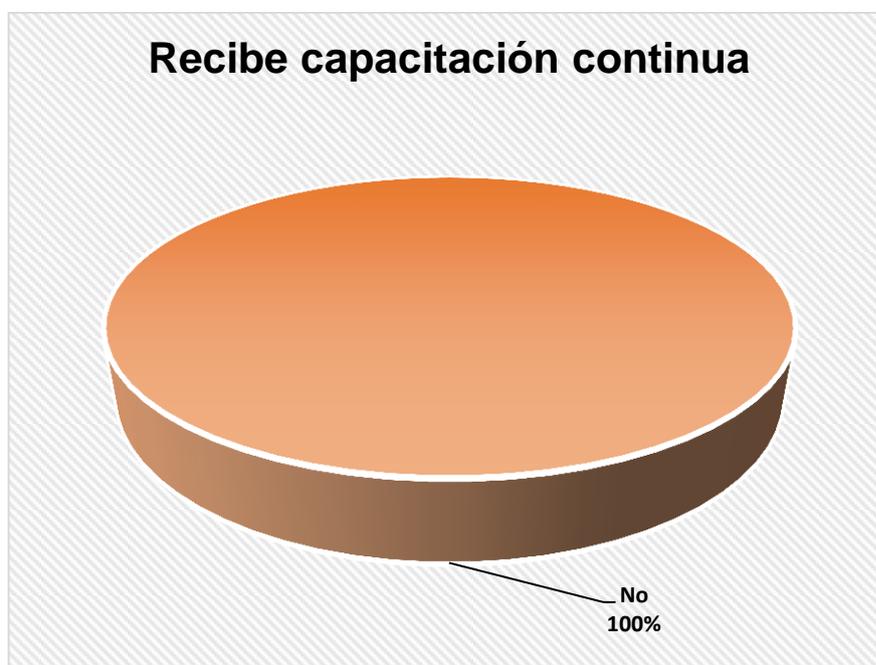
5. ¿Se capacita constantemente sobre el área donde trabaja?

Cuadro N° 17

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 17



INTERPRETACIÓN

Las trabajadoras administrativas, no reciben capacitación continua con respecto al área que se encuentran laborando; si lo hacen es por sus propios medios.

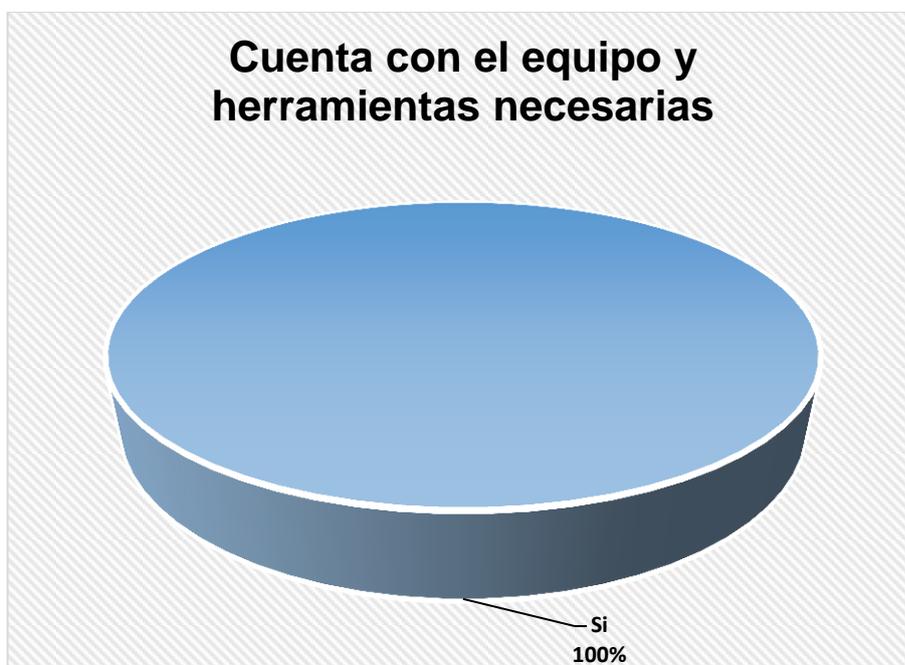
6. ¿Cuenta con herramientas y equipos necesarios para su trabajo?

Cuadro N° 18

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	2	100%
NO	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 18



INTERPRETACIÓN

Si cuentan con el material y el equipo necesario para poder efectuar el trabajo asignado dentro de la fábrica.

7. ¿Cuenta con la información necesaria y actualizada para su trabajo?

Cuadro N° 19

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 19



INTERPRETACIÓN

En cuanto a la información necesaria, no llega pronto debido a que las oficinas quedan en el centro, y la fábrica queda por las afueras de la ciudad, perjudicando a que la información no es entregada a tiempo para realizar los debidos reportes.

8. ¿Cómo considera usted que la empresa se encuentra en el mercado?

Cuadro N° 20

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ha crecido	0	0%
Ha decrecido	0	0%
Se mantiene	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 20



INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% manifiesta que la empresa se mantiene en el mercado y con una rentabilidad estable que le permite mantenerse.

9. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos que la empresa debe mejorar?

Cuadro N° 21

VARIABLE	FRECUENCIA	%
La organización	0	0%
La administración	0	0%
Todo	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuesta a los trabajadores Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 21



INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa debe mejorar en todo con el fin de obtener una mejor rentabilidad y poder abarcar más mercado tanto local como nacional.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS APLICADOS EN LA
ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA FABRICA DE HORMIGONES DEGAB
CA. LTDA.**

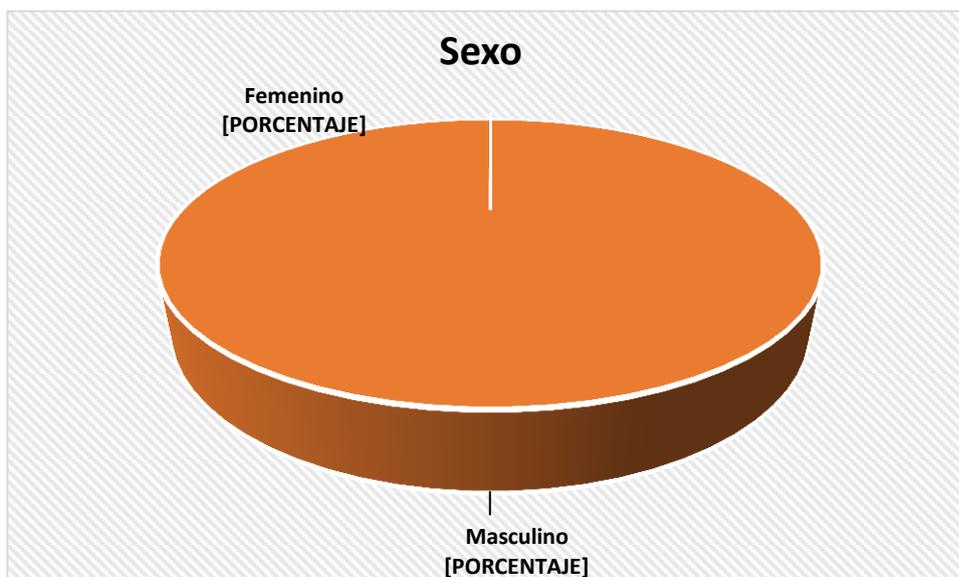
1. Indique su sexo y edad

Cuadro N° 22

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Masculino	314	100%
Femenino	0	0%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 22



INTERPRETACIÓN

Los clientes de la Fábrica de Hormigones son de sexo masculino; por lo que ayudaría a la Fábrica para poder determinar como que tipo de personas se va a contar para poder implementar estrategias.

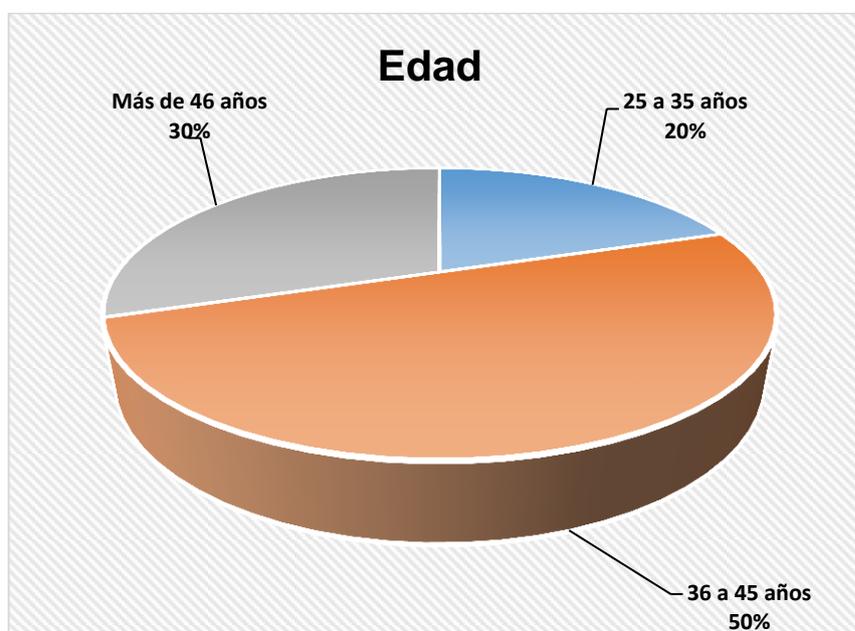
Edad

Cuadro N° 23

VARIABLE	FRECUENCIA	%
25 a 35 años	63	20%
36 a 45 años	157	50%
Más de 46 años	94	30%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 23



INTERPRETACIÓN

De 100% de las personas **encuestadas**, el 50% corresponde a que tienen una edad comprendida entre 36 a 45 años; el 30% tienen más de 46 años, y un 20% tienen una edad entre 25 a 35 años; lo que beneficia a la fábrica porque en su mayoría se va a trabajar con gente joven dispuesta al cambio en beneficio de ellos.

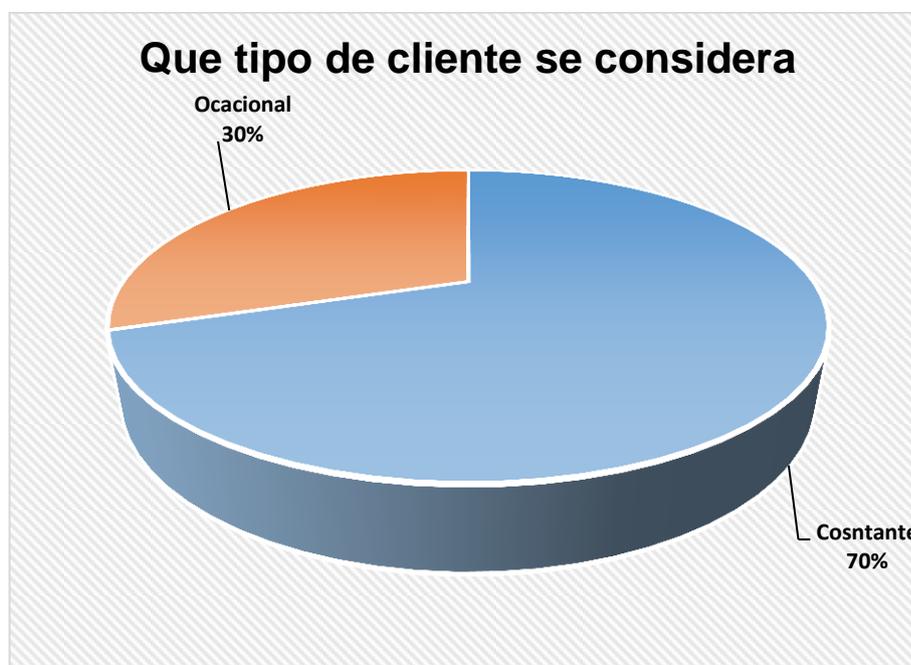
2. ¿Usted es cliente constante u ocasional de la empresa?

Cuadro N° 24

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Cosntante	220	70%
Ocasional	94	30%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 24



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 70% manifiestan que son clientes constantes de la fábrica, mientras que el 30% manifiesta que son clientes ocasionales; por lo que se debería trabajar para conseguir más clientes constantes en la fábrica.

3. ¿Cómo califica la calidad de los productos?

Cuadro N° 25

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Excelentes	251	80%
Buena	63	20%
Mala	0	0%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 25



INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos; el 80% de las personas encuestadas manifiestan que el producto que brinda la fábrica es excelente; mientras que el 20% manifiesta que es bueno; por lo que se debe de considerar en realizar cambios en la producción del producto para que todos los clientes se sientan satisfechos.

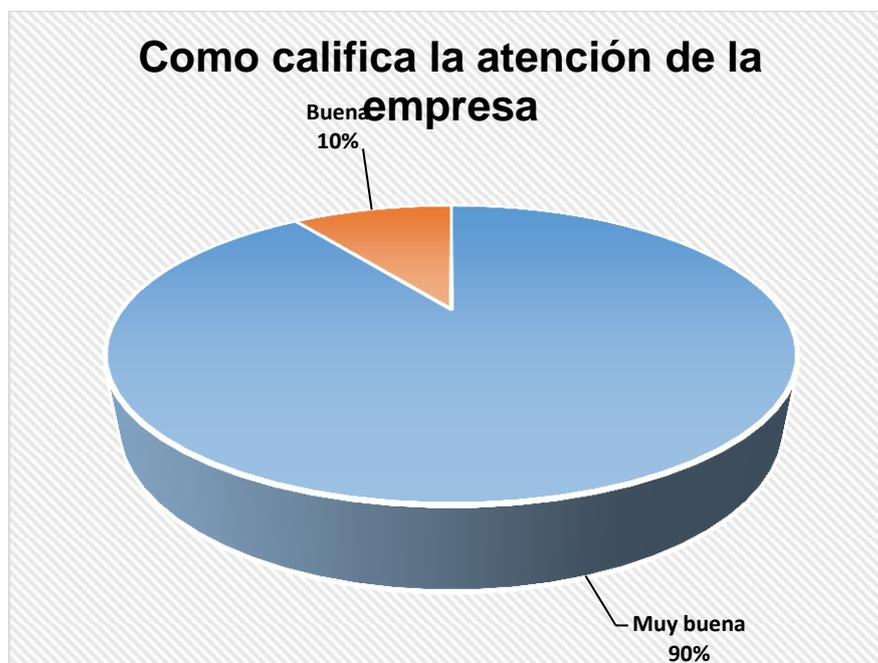
4. ¿Cómo califica la atención en la empresa?

Cuadro N° 26

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy buena	283	90%
Buena	31	10%
Regular	0	100%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 26



INTERPRETACIÓN

El 90% de los clientes encuestados afirman que la atención que prestan en la Fábrica es muy buena, mientras que el 10% afirman que la atención es buena; por lo que se deba capacitar a los trabajadores para que presten una atención de primera a los clientes.

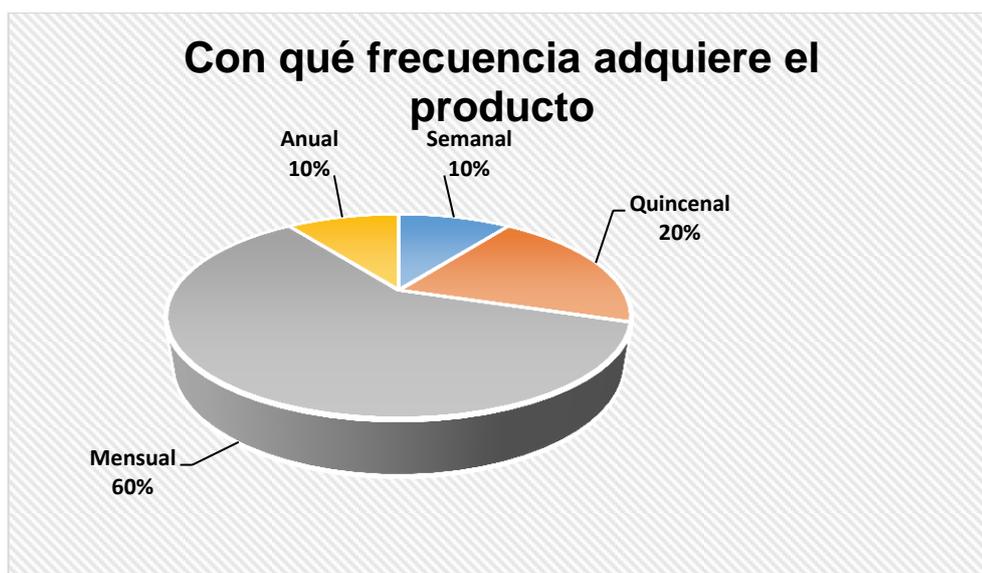
5. ¿Con qué frecuencia compra los productos que brinda la empresa?

Cuadro N° 27

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Semanal	31	10%
Quincenal	63	20%
Mensual	189	60%
Anual	31	10%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los clientes encuestados el 60% adquieren el producto en la Fábrica de una manera mensual, el 20% lo realiza de una manera semanal y el 10% de una manera quincenal y anual.

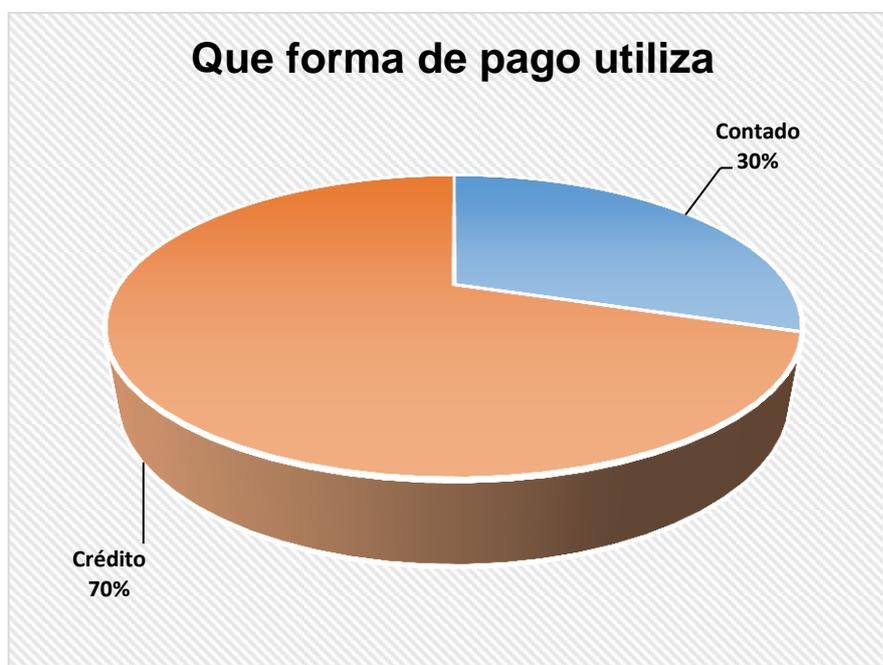
6. ¿Qué forma de pago utiliza al comprar los productos?

Cuadro N° 28

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Contado	94	30%
Crédito	220	70%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 28



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los clientes encuestados, el 70% adquieren el producto a crédito con un plazo de treinta días, y el 30% lo adquieren de contado; por lo que varias veces han quedado mal perjudicando a la empresa y desfinanciándola.

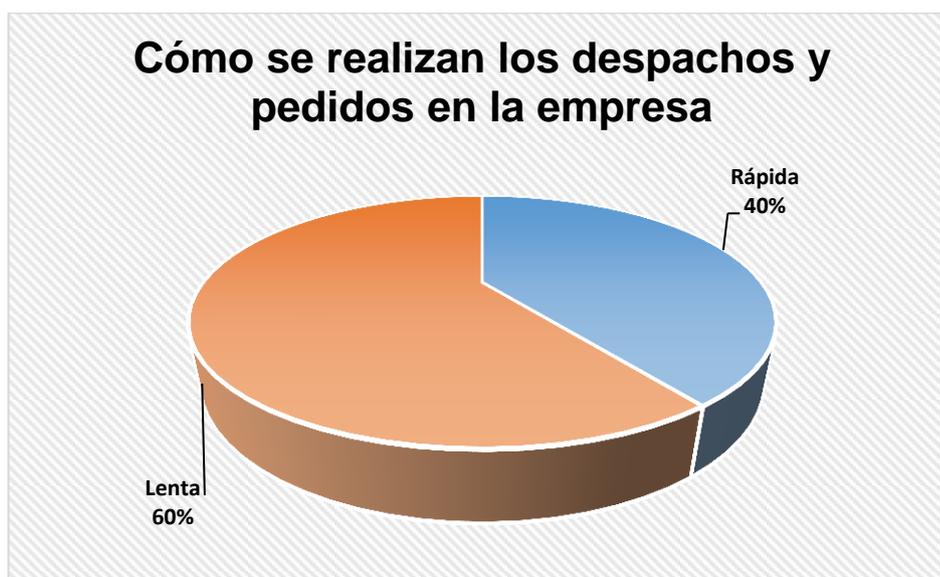
7. ¿Cuál es la forma de realizar los pedidos, y el despacho de producto a la empresa?

Cuadro N° 29

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Rápida	126	40%
Lenta	188	60%
TOTAL	314	100%

Fuente: Encuesta a los clientes Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
Elaborado por: Diana Jaramillo

Gráfico N° 29



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los clientes encuestados el 60% afirman que los despachos y los pedidos son lentos; mientras que el 40% afirma que son rápidos; por lo que se debe considerar para realizar la reingeniería de procesos y poder realizar de una manera rápida, eficiente y eficaz los pedidos y despachos.

g. DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB

RESEÑA HISTÓRICA

En la ciudad de Loja, provincia de Loja, a los catorce días del mes de octubre del 2013; ante el Dr. Galo Castro, Notario del cantón Loja se constituye la compañía limitada “FABRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.”, con una cuantía de \$800.00 dólares americanos; aportados para los siguientes socios:

✚ Ing. Dennys Gabela Guamán

✚ Dr. Luis Cárdenas

Figura N° 1: Instalaciones de la Fábrica



Fuente: Fabrica de Hormigones DEGAB Cía. Ltda.

De las personas socias, se designa de acuerdo a votación al Dr. Luis Cárdenas como presidente, y al Ing. Dennys Gabela como gerente de la fábrica.

La fábrica tienen el número de RUC el 1191749967001; el día 17 de Octubre, registrado con su actividad principal en la fabricación de postes de Hormigón y adoquines.

Una vez terminados los permisos correspondientes, y cumpliendo con las disposiciones legales para su constitución la Fábrica de Hormigones inicia su actividad económica.

Actividad económica:

La actividad básica de la Fábrica de Hormigones DEGAB es la producción y comercialización de hormigones y adoquines a nivel local, y nacional.

Figura N° 2: Hormigones



Fuente: Fabrica de Hormigones DEGAB Cía. Ltda.

Estructura actual de la empresa

La Fábrica de Hormigones DEGAB; cuenta con 10 trabajadores; 3 administrativos; como de detalla continuación:

Cuadro N° 30: Estructura del Personal

PERSONAL ELABORADO FABRICA DE HORMIGONES DEGAB	
CARGO	NÚMERO
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
GERENTE	1
CONTADORA	1
AUXILIAR CONTABLE	1
PERSONAL OPERATIVO	
CARGO	NÚMERO
BODEGUERO	1
TRABAJADORES	8
GUARDIÁN	1
TOTAL	13

Fuente: Fabrica de Hormigones DEGAB. CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA Y EQUIPO

La Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA; es una compañía dedicada a la producción y comercialización de hormigones a nivel local y nacional; en especial a la empresa eléctrica institución pública.

La fábrica cuenta actualmente con:

- Oficinas administrativas ubicadas en la Azuay entre Bernardo y Bolívar

- Fábrica de producción ubicada en Menfis Central (Altos de Ciudad Victoria).

La fábrica desde sus inicios no ha tenido una buena organización; además no cuenta con una misión, visión, objetivos estratégicos, valores ni políticas que conlleven al éxito de la misma.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FÁBRICA DE HORMIGONES

DEGAB CIA. LTDA.

En la fábrica de Hormigones DEGAB Cía. Ltda.; contiene los siguientes departamentos:

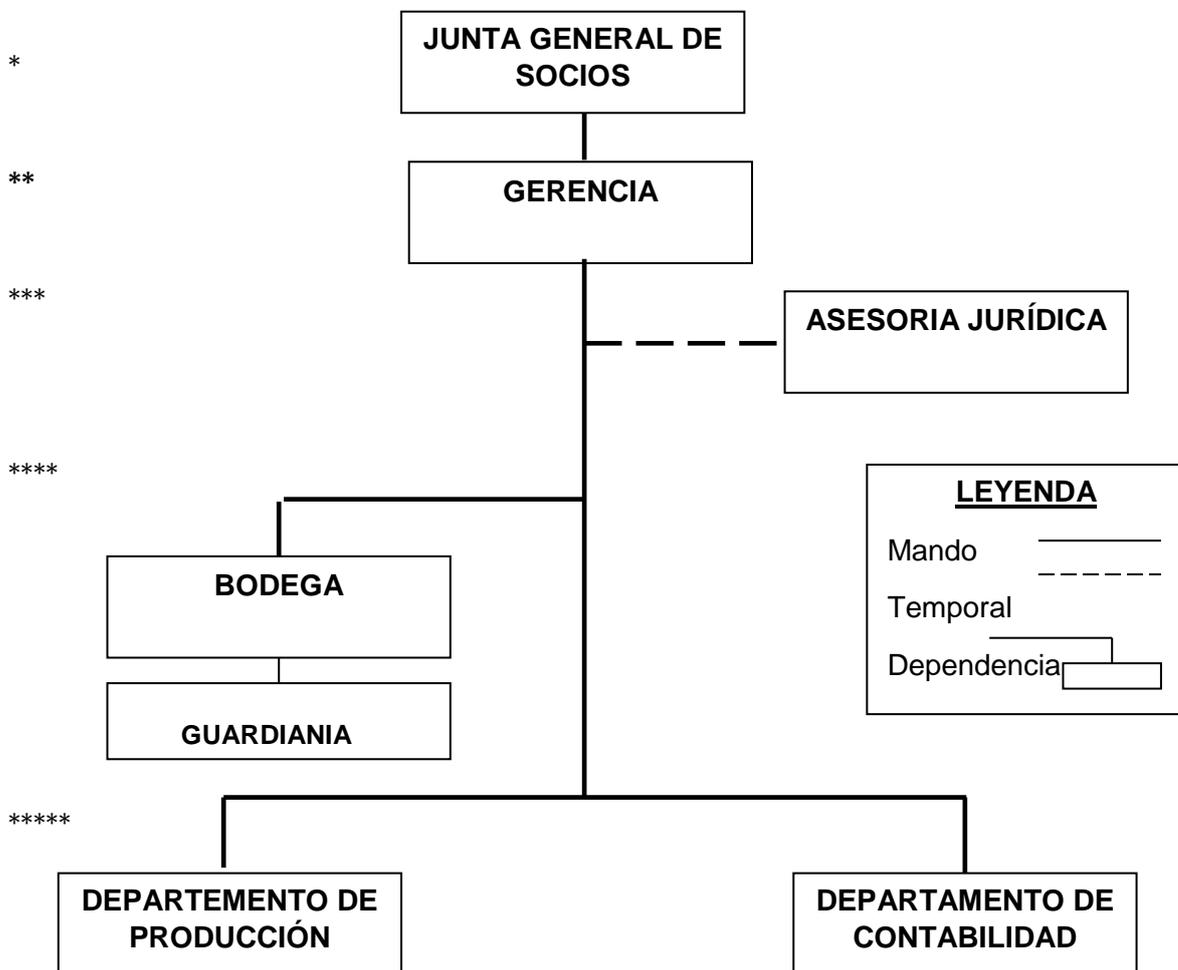
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.- Conformado por la contadora y la auxiliar contable

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE OBRAS.- Se encuentra conformado por los trabajadores, bodeguero

ACTIVIDAD ECONÓMICA

La principal actividad económica es la fabricación de postes de hormigón y adoquines

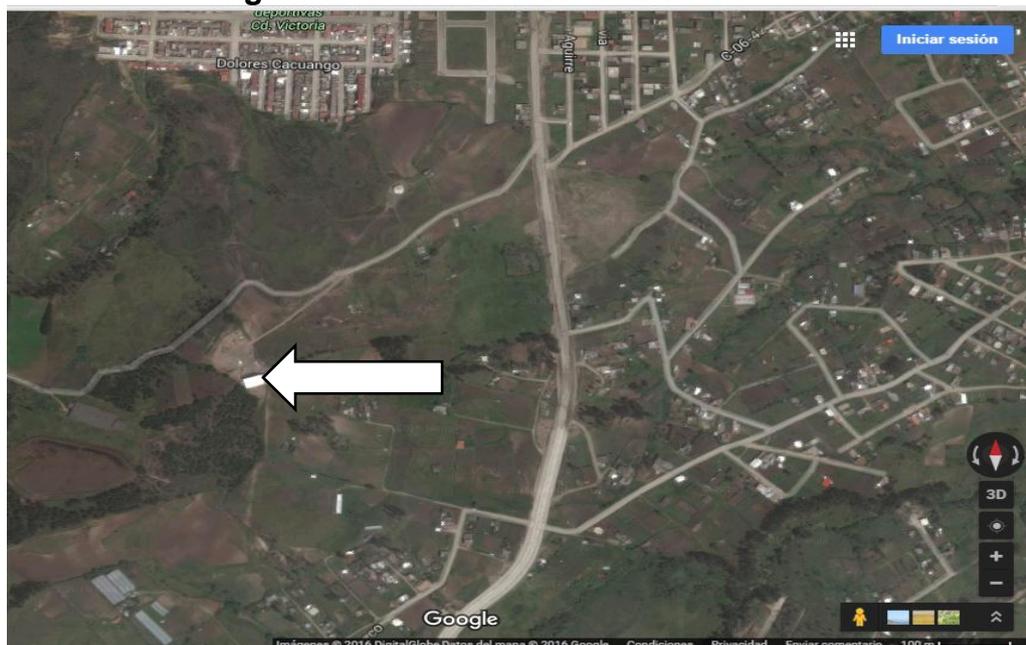
Gráfico N° 30: Organigrama Estructural Actual de la Fábrica de Hormigones DEGAB CÍA. LTDA.



- * Nivel Legislativo
- ** Nivel Ejecutivo
- *** Nivel Asesor
- **** Nivel Auxiliar
- ***** Nivel Operativo

Fuente: Fabrica de Hormigones DEGAB
Elaborado por: Diana Jaramillo

Figura N° 5: Microlocalización de la fabrica



Fuente: Google Maps.

CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA CON SUS RESPECTIVAS FUNCIONES

Se elaborará una reingeniería en la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA; para lo cual se conformó grupo de personas que colaboraran en el trabajo a realizarse.

El equipo está conformado por:

- ✓ Gerente General: Ing. Dennys Gabela
- ✓ Contadora: Lcda. María Eugenia Santos
- ✓ Bodeguero: Sr. Franklin Jaramillo
- ✓ Egresada: Sra. Diana Jaramillo

GERENTE: Ing. Dennys Gabela Guamán, encargado de revisar el proceso de licitaciones en la entrega de ellas a los clientes, revisar la ejecución del proceso de producción, receptor las carpetas para la contratación de personal e identificar y evaluar la viabilidad de la contratación.

CONTADORA: Lcda. María Eugenia Santos, se encargará de revisar las compras, cómo está el proceso de falta de materiales correspondiente para la producción, verificar los contratos, revisar el proceso de selección de proformas y verificar la emisión de facturas

BODEGUERO: Sr. Franklin Jaramillo, se encargará de todo lo concerniente al proceso de materiales, verificar el proceso de compras y encargado del proceso de producción en tiempos y movimientos

EGRESADA: Sra. Diana Jaramillo, encargada de elaborar los flujos de proceso tanto actuales como los nuevos procesos, mediante la recolección del informe de los encargados de la reingeniería.

Todo este personal asignado, realizará y coordinará su trabajo en el área que le corresponde e informará mensualmente en una reunión con todos los líderes para evaluar la labor desplegada y tomar decisiones.

Las funciones que realizara el presente equipo de trabajo son:

- ✚ Analizar los resultados de las encuestadas aplicadas al gerente, empleados, clientes de la fábrica.
- ✚ Examinar los problemas que existan en cada uno de los procesos; para poder establecer responsables de cada actividad ah llevarse a cabo.
- ✚ Diseñar objetivos, estrategias y metas para los nuevos procesos
- ✚ Establecer responsabilidades para cada uno de los procesos
- ✚ Cronograma de implantación de nuevos proceso
- ✚ Presupuesto para la implementación de los nuevos procesos

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVES DE LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

Luego de haber revisado y analizado los resultados de las encuestadas, se puede verificar que los procesos que se llevan a cabo en la fábrica no tienen una continuidad, están incompletos y no llegan a cumplir con las metas propuestas.

En la Fábrica se puede identificar que existen varios procesos tanto estratégicos como operativos los cuales se mencionan a continuación:

Proceso estratégicos.- Estos procesos son todos aquellos que define y controlan las metas de la empresa, los cuales tenemos:

- ❖ Licitación
- ❖ Planificación, ejecución y entrega de la obra (hormigones)
- ❖ Contratación del personal

Procesos operativos.- Son los procesos que se llevan a cabo para dar atención al cliente es decir están en contacto directo con el mismo, los cuales tenemos

- ❖ Compras
- ❖ Producción
- ❖ Venta

DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE E INCIDENCIA DE LOS MISMOS EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

La fábrica cuenta con 13 empleados administrativos y operativos para desarrollar las actividades

La fábrica no cuenta con un manual de procesos, que los guíe para poderse desempeñar de una manera mejor, más eficiente y más eficaz.

Los procesos estratégicos; están las licitaciones, planificación, ejecución y entrega de obra, y la contratación el personal.

Los procesos operativos; están las compras, la producción y al venta del producto.

Se efectuaron varias visitas a la empresa de Fabricaciones de Hormigones DEGB Cía. Ltda., donde se observaron y registraron los datos de los procesos que se realizan en la empresa, para lo cual se determinaron los responsables mediante la observación realizada.

Para poder establecer los procesos se realizan actualmente en la empresa se realizaron un mapeo, donde se determinaron los responsables mediante la percepción durante la investigación realizada.

Además se determinaron la simbología a utilizarse para cada proceso estudiado los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 31: Simbología del Flujo de Procesos

GRÁFICA	SIGNIFICADO	DETALLE
	OPERACIÓN	Hace referencia al trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso
	INSPECCIÓN	Labor que realiza el trabajador para verificar el proceso
	TRANSPORTE	Traslado de un punto a otro dentro de un proceso
	DEMORA	Tiempo que puede demorar el proceso
	ARCHIVO	Archivo adecuado de la documentación

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Diana Jaramillo

PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO ACTUAL DE LICITACIONES

En el proceso de licitaciones se lo lleva a cabo mediante tres actividades los cuales presentan el siguiente mapeo de procesos

Procedimiento

1. Se presenta las licitaciones a las entidades Públicas
2. Ganada la licitación se contrata el personal que falta
3. Se firma el contrato
4. Se compra el material

Cuadro N° 32: Simbología del proceso actual de Licitaciones.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Presentación de licitaciones a las entidades públicas	Gerente		●				30 minutos
Ganada la licitación se contrata el personal que falta	Gerente	●					16 horas
Se firma el contrato	Contadora Gerente	●					60 minutos
Se compra el material	Contadora		●				60 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							18 HORAS y 40 MINUTOS

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL DE LICITACIONES POR PARTE DEL

EQUIPO DE REINGENIERIA: Dentro del proceso de licitaciones, se observa que la empresa no cuenta actualizado el proceso dentro del portal de compras públicas, además luego de la licitación no se contrata al personal que haga falta para realizar la licitación.

PROCESO ACTUAL DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y ENTREGA DE LA OBRA (HORMIGONES)

La Fábrica de Hormigones tanto para su planificación, ejecución y entrega de la obra al sector público, se efectúan tres procesos para su desarrollo los cuales se representa en el siguiente mapeo de procesos con sus respectivos tiempos.

Procedimiento

1. Revisa la existencia de los materiales necesarios para la entrega de la venta total.
2. El gerente revisa la ejecución del proceso de producción.
3. Si hace falta material se realiza la compra correspondiente para terminar la producción.

Cuadro N° 33: Simbología del proceso actual Planificación ejecución y entrega de obras.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Se revisa la existencia de los materiales necesarios para la entrega de la venta total	Trabajador	●					120 m.
Revisa la ejecución del proceso de producción	Gerente		●				60 m
Si hace falta material se realiza la compra correspondiente para terminar la producción	Contadora	●					60m
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							4 Horas

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN ENTREGA DE OBRAS POR PARTE DEL EQUIPO DE REINGENIERIA

Dentro del proceso de planificación, ejecución y entrega de los hormigones, se determina que la empresa no tiene un proceso adecuado y oportuno para realizar una buena planificación de la producción de los hormigones, además se puede observar que no hay un proceso continuo para la ejecución de la producción; y, por último se concluye que no existe un control adecuado para la producción de los hormigones.

PROCESO ACTUAL DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Mediante la investigación efectuada se pudo evidenciar que el gerente es el encargado de escoger la vacante del puesto; y para lo cual se determinaron los siguientes procesos.

PROCEDIMIENTO

1. El gerente recepta carpetas para la nueva vacante.
2. La persona interesada en el trabajo entrega documentación para realizar contrato.
3. Se firma contrato

Cuadro N° 34: Simbología del proceso actual Contratación del Personal

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
El gerente recepta carpetas para la nueva vacante	Gerente	●					8 horas
La persona interesada en el trabajo entrega documentación para realizar contrato	Secretaria		●				8 horas
Se firma contrato	Gerente y Contadora	●					30m
Total de tiempo empleado							16 horas y 30 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL POR PARTE DEL EQUIPO DE REINGENIERIA

Este proceso de contratación de personal de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se determina que la empresa no valora la experiencia o cualidades de los nuevos aspirantes, se contrata al personal simplemente por conveniencia, además el gerente no registra oportunamente los contratos.

PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO ACTUAL DE COMPRAS

La Fábrica para efectuar la compra de materia prima realiza los siguientes procesos que se pudieron evidenciar y los cuales están identificados con los responsables y tiempo que lleva el proceso de compra.

Procedimiento

1. Por medio de una orden de pedido se solicita a contabilidad el material a utilizarse en cierta producción
2. Se realizar ciertas cotizaciones de la materia prima a adquirir
3. Se selecciona la mejor proforma
4. Se realiza la compra

Cuadro N° 35: Simbología del proceso actual de Compras

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Por medio de una orden de pedido se solicita a contabilidad el material a utilizarse en cierta producción	Jefe de Compras						40 m.
Se realizar ciertas cotizaciones de la materia prima a adquirir	Contadora – Auxiliar Contable						60 m
Se selecciona la mejor proforma	Contadora						30m
Se realiza la compra	Contadora - Gerente						45m
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							2 horas y 55 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMPRAS POR PARTE DEL EQUIPO DE REINGENIERIA

Dentro del proceso de compras se determina que la empresa no cuenta con un proceso ordenado y sistemático, ya que se realizan las compras, sin cotizaciones o proformas para poder escoger al proveedor con mejores precios o políticas de crédito, la materia prima se la adquiere de una manera supuestamente exacta sin tomar en cuenta un patrón para realizar cierta

compra; además no cuenta con algún método de costeo necesario para determinar el material necesario para cierta producción.

PROCESO ACTUAL DE PRODUCCIÓN

En el proceso de producción mediante la indagación realizada se pudo evidenciar los siguientes procedimientos con su respectivo tiempo de duración.

Procedimiento

1. Se pide la materia prima necesaria
2. Se realiza el proceso de mezclado, secado
3. Se entrega la producción

Cuadro N° 36: Simbología del proceso actual de producción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Se pide la materia prima necesaria	Trabajador						60 m.
Se realiza el proceso de mezclado, secado	Trabajadores						6 horas
Se entrega la producción	Trabajadores						60 m
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							8 Horas

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN POR PARTE DEL EQUIPO DE REINGENIERIA

En el proceso de producción no existen responsabilidades limitadas en este proceso, no existen órdenes de producción, no hay control de los materiales utilizados para una producción; y, no se sabe cuánto se utilizó exactamente en una producción.

PROCESO ACTUAL DE VENTAS

Las ventas son realizadas por el gerente quien lleva las facturas en blanco para emitirlas a ciertos clientes; para lo cual realiza dos procesos para la comercialización.

Procedimiento

1. Se emite la factura
2. Se entrega la mercadería

Cuadro N° 37: Simbología del proceso actual de Venta

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Se emite la factura	Auxiliar Contable						15 m.
Se entrega la mercadería	Trabajador						60 m
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							1 horas y 15 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

ANÁLISIS DEL PROCESO DE VENTAS POR PARTE DEL EQUIPO DE REINGENIERIA

Dentro del proceso de ventas se determina que no hay una persona encargada de la venta y no existen descuentos o promociones que motivan a subir las ventas.

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

PROCESO DE LICITACIONES REDISEÑADO

Objetivo

El objetivo principal es participar continuamente en el sector público con el fin de incrementar ventas, y aumentar la rentabilidad de la fábrica.

Responsables

El departamento de contabilidad, será el responsable de monitorear y seguir los procesos para poder licitar en los procesos del sector público.

Procedimiento

1. La fábrica, envía vía internet las proformas a las diversas entidades del sector público (COMPRAS PÚBLICAS) con el fin de ofertar el producto que ofrece la fábrica.
2. Una vez ganadas las licitaciones se procede a identificar y evaluar la viabilidad de la futura contratación.
3. Se elabora estudios claros y completos de la futura contratación, es decir plasma en un documento un análisis sobre la conveniencia y oportunidad.
4. Se elabora el contrato, se determina su naturaleza, se identifica el objeto contractual, los derechos y obligaciones de las partes, precio, forma de pago y garantías.
5. Finalmente se procede a firmar el contrato por las partes.
6. Se archiva el trámite.

CUADRO N° 40: FLUJO GRAMA DEL NUEVO PROCESO DE LICITACIONES EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	ARCHIVO	TIEMPO
							
Envío de proformas a entidades Públicas	Contadora y Auxiliar Contable						30 minutos
Ganadas las licitaciones se procede a identificar y evaluar la viabilidad de la futura contratación.	Gerente y Contadora						120 minutos
Se elabora estudios claros y completos de la futura contratación.	Gerente						180 minutos
Se elabora el contrato.	Gerente y Contadora						60 minutos
Finalmente se procede a firmar el contrato por las partes.	Gerente y sector público						60 minutos
Se archiva el proceso	Auxiliar Contable						10 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							7 Horas y 40 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

Con los nuevos procedimientos en las Licitaciones en la Fábrica de Hormigones se puede apreciar que tienen una duración de 7 horas y 40 minutos es menor tiempo en comparación con la que se lleva a cabo en la empresa. Sin embargo con las mejoras realizadas en el proceso se agiliza las

operaciones así como se especifica de una mejor manera las actividades a efectuarse.

Se realizaron cambios en lo relacionado a la operación de gana de licitación se contrata el personal que falta, en cual se demora 16 horas; con el nuevo procedimiento se lo ejecuta en cuatro actividades; primero se envía proformas a entidades publica con la finalidad de ofertar el producto el cual tiene una duración de 30 minutos; como segunda actividad ganadas las licitaciones se procede a identificar y evaluar la viabilidad de la futura contratación su tiempo estimado es de 120 minutos, el tercer procedimiento es la elaboración de estudios claros y completos de la futura contratación que toma 180 minutos y como cuarto actividad se elabora el contrato con una duración de 60 minutos.

En lo relacionado a la actividad de firma de contrato no tuvo cambio es decir tiene la misma duración de 60 minutos. El procedimiento de compra de materiales se lo cambio por el archivo de procesos y demora 10 minutos; con ello se da finalizada el proceso de licitaciones y dando una reducción de 10 horas y 60 minutos.

PROCESO PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y ENTREGA DE LAS OBRAS
(HORMIGONES) REDISEÑADO

Objetivo

Con un proceso adecuado con una buena planificación, ejecución y la entrega oportuna la fábrica podrá entregar de manera oportuna y de calidad el producto que la fábrica realiza; para poder satisfacer las necesidades que tiene el consumidor.

Responsable

El responsable directo será el departamento operativo, con la ayuda de los otros departamentos y con la supervisión del Gerente de la Fábrica.

Procedimiento

1. Se efectúa la planificación mediante la realización de un presupuesto, en donde se estipulen los costos y gastos a los cuales se incurrirá para la elaboración de la producción.
2. La auxiliar contable de la fábrica, hace el pedido de los materiales, para la ejecución de la producción, a través de llamadas telefónicas a los principales proveedores.
3. Una vez finalizada la obra el inspector revisa minuciosamente los detalles de la misma y elabora un informe con los sucesos encontrados. En caso de que la obra esté mal ejecutada de deberá suspender y ordenar su demolición y/o cambios en materiales deficientes o inapropiados.

4. Si no existiere ningún inconveniente se entrega la obra con el respectivo comprobante, detallando el servicio brindado a la empresa pública donde se ejecutó la venta
5. Para la liquidación se elabora un documento como soporte para los pagos parciales, en el cual se describe todo lo ejecutado hasta la fecha y el cálculo del valor a pagar por la obra. Debe contener también la información del Contratista, el número del contrato, pagos anteriores.
6. información del Contratista, el número del contrato, pagos anteriores.

CUADRO Nº 42: FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y ENTREGA DE LAS OBRAS EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	ARCHIVO	TIEMPO
							
Se efectúa la planificación mediante la realización de un presupuesto.	Gerente, Contadora y Maestro de Obra						25 minutos
Se realiza el pedido de los materiales a los principales proveedores	Auxiliar Contable						30 minutos
Se revisa la obra minuciosamente para ver desperfectos o si está completa	Gerente, Maestro de Obra						60 minutos
Si no existiere ningún inconveniente se entrega la obra con el respectivo comprobante.	Gerente y Contadora						30 minutos
Elaboración de un acta para la entrega del producto terminado y verificado.	Gerente y sector público						10 minutos
Archivo	Auxiliar Contable						5 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							2 horas y 40 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

El proceso de Planificación y entrega de las obras se realizaba anteriormente en tres actividades el cual duraba un total de 4 horas; con los

cambios efectuados el tiempo de duración es de 2 horas y 40 minutos es menor a pesar de haber incrementado los procedimientos en vista a ciertas omisiones que no pudieran permitir un adecuado y eficaz proceso.

Anteriormente se revisaba la existencia de los materiales necesarios para la entrega de la venta total como primera actividad, frente a ello se estableció que la empresa debe iniciar este proceso con la planificación el cual tiene una duración de 60 minutos porque al contar con presupuesto se determinara la cantidad necesaria de materiales para evitar contratiempos por falta de materiales para terminar la obra, luego de ello se procede a realizar el pedido de materiales a proveedores teniendo una demora de 30 minutos.

Se procedía a revisar la ejecución del proceso de producción el mismo que duraba 60 minutos, con los cambios efectuados se revisa desperfecto o si ya está completada la obra teniendo una demora de 30 minutos, así mismo se procede a revisar la obra y entrega total de la obra al sector público, con estas actividades permite tener un mejor control del desarrollo de la obra y con ello evitar errores en la entrega de la obra.

En el anterior proceso se revisaba si hace falta de materiales para comprar y así terminar con la producción tenía un tiempo de 60 minutos, el mismo que fue reemplazado por el presupuesto ya que en ello se determina la cantidad de materiales y suministros necesarios para obra y evitar contratiempos esta actividad fue reemplazada por la elaboración de acta para la entrega del producto terminado y verificado con un tiempo de duración de 20 minutos, y por último se archiva la documentación para respaldo de la fábrica.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL REDISEÑADO

Objetivo

Con el proceso adecuado y oportuno para la contratación del personal se llevara un control del personal que ingresa a la empresa

Responsable

El departamento contable con la supervisión del Gerente de la Fábrica

Procedimiento

1. La secretaria procede a publicar la vacante en donde constan los requisitos que debe tener el nuevo empleado.
2. El aspirante llenará la forma de solicitud asegurándose de hacerlo completamente.
3. El gerente llevará a cabo la entrevista a cada uno de los solicitantes y determinará si permanece o no en la fábrica
4. Los solicitantes elaboraran el examen, y luego de aprobar esta fase, serán conducidos al área de contabilidad para que procedan con la inducción. .
5. Los empleados que aceptan la oferta de empleo, seguirán adelante con el plan de inducción, de lo contrario se les agradecerá por haber acudido a la empresa.
6. La auxiliar contable explicará de forma detallada los aspectos de seguridad, disciplina.

7. Contabilidad llenará la forma de registro de nuevos ingresos y la parte de la solicitud con los datos específicos a su contratación y asignará un número al empleado o empleados.

8. Contabilidad procesará la información al seguro social, para realizar los trámites correspondientes.

9. La secretaria será la encargada de indicarle su área de trabajo.

CUADRO N° 44: FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	TIEMPO
							
Publicación de la vacante del puesto	Auxiliar Contable						120 minutos
Llenado de la solicitud por parte del aspirante	Auxiliar Contable						30 minutos
Entrevista con el Gerente	Gerente						30 minutos
Exámenes para los aspirantes	Contadora						60 minutos
Aspirante decide entrar a la fábrica o no.	Gerente y Contadora						120 minutos
Explicación de la seguridad y disciplina de la fábrica	Auxiliar Contable						15 minutos
Se llenará la forma de registro de nuevos ingresos.	Contadora y Auxiliar contable						30 minutos
Se procesa la información para el seguro social.	Contadora y auxiliar contable						20 minutos
La auxiliar contable será la encargada de indicarle su área de trabajo.	Auxiliar Contable						20 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							7 horas y 25 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

En el proceso de contratación de personal anteriormente tenía una duración de 16 horas y 30 minutos, durante su desarrollo se pudieron evidenciar que carencias de un orden para una mayor eficacia, por lo cual se determinaron modificaciones en las actividades y permitieron reducir tiempo dando un total de tiempo empleado de 7 horas y 25 minutos.

Se estableció que para el nuevo procedimiento se debe iniciar con la publicación de la vacante del puesto en un tiempo estimado de 120 minutos, luego el solicitante llena el formulario en un periodo de 30 minutos. El gerente debe entrevistar a los solicitantes en un lapso de 30 minutos. Se procede a realizar exámenes para la aprobación de la vacante en un tiempo de 60 minutos, después el aspirante decidirá en aceptar el puesto de trabajo el cual toma un tiempo de 120 minutos.

Se explicará los aspectos de seguridad y disciplina que se llevarán a cabo en la fábrica el cual durará 15 minutos, y después serán ingresados en el IESS, Ministerio de Relaciones laborales en un paso de 20 minutos, y por último se explicara el área de trabajo al empleado durante 20 minutos y por último se archivara la documentación correspondiente. Con ello se reduce el tiempo empleado en el presente proceso y además se lo llevara a cabo de la mejor manera para evitar problemas con el personal contratado.

PROCESOS OPERATIVOS

NUEVO PROCESO DE ADQUISICIONES Y PAGOS REDISEÑADO

Objetivo

El objetivo principal es adquirir la materia prima a bajo precio y analizando las mejores condiciones de crédito a los diferentes proveedores.

Responsables

Está a cargo el departamento de contabilidad y el maestro de obra de acuerdo a sus necesidades, con supervisión del Gerente de la fábrica

Procedimiento

1. Se realiza la planificación de las compras de acuerdo a las necesidades
2. Llama a los proveedores y solicita los materiales
3. Recibe por medio del correo las cotizaciones
4. Revisa las diferentes cotizaciones o proformas
5. Selecciona la mejor cotización
6. Elaborar orden de compra de materiales o servicios
7. Envía por correo la orden de compra de materiales al proveedor
8. Llama por teléfono al proveedor y solicita por teléfono el número de Cuenta del banco para realizar el pago.
9. Recibe la factura del proveedor de materiales
10. Entrega factura a la contadora
11. Ingresar factura al sistema contable y efectúa la retención

12. Imprime la retención.
13. Realiza el pago al proveedor por medio de transferencia bancaria.
14. Imprime comprobante de transferencia
15. Registra el egreso en el sistema contable
16. Entrega retención y comprobante de transferencia al chofer
17. Se traslada donde el proveedor
18. Entrega retención y comprobante de pago y retira su pedido

CUADRO N° 46: FLUJO GRAMA DEL NUEVO DE ADQUISICIONES Y PAGOS EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DEMORA	ARCHIVO	TIEMPO
Se realiza la planificación de las compras	Auxiliar Contable y Maestro de obra	●	■	➔	◐	▼	60 minutos
Llama a los proveedores	Auxiliar Contable	●					20 minutos
Recibe por medio del correo las cotizaciones	Contadora y Auxiliar contable				◐		180 minutos
Revisa las diferentes cotizaciones o proformas	Gerente y Contadora		■				30 minutos
Selecciona la mejor cotización	Gerente y Contadora	●					10 minutos
Envía por correo la orden de compra	Auxiliar Contable	●					15 minutos
Se pide el número de cuenta para transferencia	Auxiliar Contable	●					15 minutos
Recibe la factura del proveedor	Auxiliar Contable	●					15 minutos
Entrega factura a la contadora	Auxiliar Contable	●					10 minutos
Ingresa factura al sistema contable y efectúa la retención	Contadora y Auxiliar Contable	●					10 minutos
Imprime la retención.	Auxiliar Contable	●					5 minutos
Realiza el pago al proveedor.	Contadora	●					15 minutos
Imprime comprobante de transferencia	Contadora	●					5 minutos
Registra el egreso en el sistema contable	Auxiliar Contable	●					10 minutos
Entrega retención y comprobante de transferencia	Chofer	●					5 minutos
Se traslada donde el proveedor	Chofer			➔			10 minutos
Entrega retención y comprobante de pago	Chofer	●					30 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							7 Horas y 25 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

Anteriormente se denominada Procesos de compras el mismo que se le cambio por procesos de adquisiciones y pagos, los mismos que tienen diferentes operaciones los cuales dan un total de tiempo de 7horas y 25 minutos. En comparación a las actividades en el anterior proceso se lo realizaba en un tiempo de 2 horas y 15 minutos, es mayor el tiempo empleado en el nuevo procedimiento.

Pero cabe destacar que con las actuales actividades se pretende optimizar el proceso de compra y pagos de materiales necesarios para la producción. Ya que se desarrollan de manera cronológica evitando errores y problemas para la fábrica ya que anteriormente existían cuatro operaciones en donde se lo desarrollaba de manera general omitiendo procedimientos importantes en el proceso de compra por ello en el flujo-grama se puede demostrar las nuevas actividades con su tiempo estimado para su efectividad.

NUEVO PROCESO DE PRODUCCIÓN REDISEÑADO

Objetivo

Aprovechar los recursos humanos y la maquinaria de la fábrica para realizar un producto de calidad

Responsables

Departamento operativo y auxiliar con la respectiva inspección del Gerente de la Fábrica

Procedimiento

1. Pedido de la materia prima a utilizarse en la producción
2. Colocación del hierro armado en los moldes
3. Preparación del hormigón tipo ciclópeo (mezcla de arena piedra cemento y agua)
4. Traslado del ciclópeo al molde
5. Ingreso al horno
6. Fraguado y secado
7. Salida del molde
8. Almacenamiento

**CUADRO N° 49: FLUJO GRAMA DEL NUEVO PROCESO DE PRODUCCIÓN
EN LA FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	ARCHIVO	TIEMPO
							
Pedido de la materia prima.	Maestro de Obra						20 minutos
Colocación del hierro armado en los moldes	Trabajadores						60 minutos
Preparación del hormigón tipo ciclópeo (mezcla de arena piedra cemento y agua)	Trabajadores						40 minutos
Traslado del ciclópeo al molde	Trabajadores						60 minutos
Ingreso al horno	Trabajadores						48 minutos
Salida del molde	Trabajadores						25 minutos
Almacenamiento	Trabajadores						60 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							5 horas y 13 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

En el proceso de producción lleva el mismo nombre pero en relación a las operaciones que se llevan a cabo actualmente se estima su efectividad en

tiempo de 8 horas. Y mediante los cambios efectuados se determina su procedimiento en un periodo de 5 horas y 13 minutos.

En lo relacionado al pedido de materia prima para la producción se redujo de 60 minutos a 20 minutos, porque esta actividad no necesita de mucho tiempo. En cuanto la actividad de realizar el proceso de mesclado, secado que tiene un lapso de tiempo de 6 horas se realizaron cambio donde se determina la colocación del hierro con armado en los moldes en un tiempo de 60 minutos, luego se procede a la preparación del hormigón se lo realiza en un tiempo de 40 minutos, se continua con el traslado del ciclópeo al molde se estima de tiempo de 60 minutos, para luego ser ingresado en el horno en el cual permanecerá por un tiempo de 48 minutos y por último se saca del molde el producto en un paso de 25 minutos

Anteriormente se determinaba como actividad final la entrega de la producción en un tiempo de 60 minutos, el cual fue reemplazado por el almacenamiento del producto terminado en un tiempo estimado de 60 minutos, el mismo que después será comercializado. Con ello se puede apreciar que los cambios efectuados en los procedimientos permiten realizar de una mejor manera el proceso de producción con la finalidad de evitar errores en su fabricación y evitar gastos innecesarios que perjudiquen a la entidad.

NUEVO PROCESO DE VENTA REDISEÑADO

Objetivo.

El objetivo principal es aumentar las ventas, minimizando tiempo y utilizando a cabalidad todos los recursos

Responsable: Departamento operativo y auxiliar con la respectiva inspección del Gerente de la Fábrica

Procedimiento

1. La secretaria recepta las llamadas de los clientes, con amabilidad y pregunta cuál es su inquietud o inconveniente.
2. Se asigna el trabajo a efectuar a los empleados, para solucionar la incidencia.
3. Se traslada a la obra para observar la incidencia y analizar las circunstancias.
4. El cliente al final firma la conformidad por el trabajo efectuado. Y modificaciones realizadas.
5. Se realiza un seguimiento del estado en que se encuentra la reparación de las incidencias o remates.

**CUADRO Nº 51: FLUJO GRAMA DEL NUEVO PROCESO DE VENTAS EN LA
FÁBRICA DE HORMIGONES DEGAB CIA. LTDA.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OPERACIÓN	INSPECCIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	ARCHIVO	TIEMPO
							
Recepta la llamada telefónica	Secretaria						05 minutos
Se procede a la asignación de labores a los trabajadores	Inspector de Obra						10 minutos
Se traslada la obra para la verificación de inconvenientes.	Inspector de obras						20 minutos
Firma el cliente la conformidad del trabajo realizado por la empresa	Cliente						10 minutos
Se realiza seguimiento de la obra	Inspector de Obra						15 minutos
Archivo	Auxiliar contable						10 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							1 hora y 10 minutos

Fuente: Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

Elaborado por: Diana Jaramillo

Análisis

Referente al proceso de venta se mantiene el mismo nombre para el nuevo proceso, pero en las actividades a realizarse se efectuaron ciertos cambios ya que el anterior solo contaba con las etapas para llevar a cabo el

procedimiento de compra. El proceso actual se lo realiza en un tiempo de 1 hora y 10 minutos, tomando un lapso de tiempo mayor al anterior

En lo referente al procedimiento anterior como primera actividad determinaban el emitir la factura, pero al efectuar los cambios respectivos del proceso se inician con la recepción de la llamada del cliente con un tiempo estimado de 05 minutos, luego el inspector de obra se encarga designar labores a los trabajadores para la entrega de mercadería toma un tiempo considerado de 10 minutos, después se inspecciona la obra realizada con el fin de evidenciar posibles inconvenientes por un lapso de tiempo de 10 minutos, luego el cliente firma su conformidad del trabajo el cual se lo considera que se lo lleve a cabo en 10 minutos, continuamente el inspector de la obra realiza el seguimiento de la obra en un lapso de 15 minutos y pro ultimo la auxiliar contable se encarga de archivar la documentación correspondiente, por un tiempo de 10 minutos tos este procedo se calcula un tiempo de 1 hora 10 minutos.

Con las modificaciones realizadas se pretende que el proceso de venta se lleve a cabo de una manera eficiente en el cual sea beneficiados tanto la empresa como el cliente evitando cualquier problema.

PRESUPUESTO PARA LA IMPLANTACION DE LOS PROCESOS REDISEÑADOS

Para la ejecución de la presente reingeniería de procesos en la Fábrica de Hormigones DEGAB Cía. Ltda., se requiere implementar los siguientes aspectos para el desarrollo eficaz de las actividades rediseñadas para que entidad pueda obtener los mejores resultados económicos y financieros.

CUADRO N° 52: Requerimiento Económico

Descripción	Costo
Envío de licitaciones por internet	20,00
Elaboración de contrato (Abogado)	130.00
Publicación de vacantes en un diario	80.00
Impresiones de documento y comprobantes	51.00
Libretín de retención	25,00
TOTAL	306,00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Jaramillo

Requerimiento de personal:

En la reingeniería se hace necesario la incorporación de un chofer en la fábrica de hormigones “DEGAB”

CUADRO N° 53

Descripción	Costo
Contratación de un chofer	600.00
TOTAL	600.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Jaramillo

Explicación: La implementación de la presente Reingeniería hará necesario la adquisición de los siguientes servicios, entre ellos están: el envío de licitaciones, elaboración de contrato, publicación de vacantes en un diario, impresiones de documentos, comprobantes y Libretín de retención. Por medio de esta reingeniería se requiere la contratación de un chofer (Cuadro N° 60), por lo que se puede solventar la inversión que es de 600. 00 mensuales con el fin de mejorar la entrega de la mercadería en su debido tiempo. Respectivamente la suma de esta inversión es de \$ 906.00 que no representa un mayor monto para hacer esta reingeniería en la fábrica de hormigones “DEGAB” de la Ciudad de Loja.

CUADRO COMPARATIVO DE TIEMPOS.

CUADRO N° 54

NOMBRE DEL PROCESO	DURACIÓN ACTUAL	DURACIÓN REDISEÑO	DIFERENCIA MINUTOS
Licitaciones	18 horas 40 minutos	7 horas 40 minutos	11 horas
Planificación ejecución y entrega de obras	4 horas	2 horas 40 minutos	1 hora 20 minutos
Contratación del Personal	16 horas 30 minutos	7 horas 25 minutos	9 horas 5 minutos
Compras	2 horas 55 minutos	2 horas 25 minutos	30 minutos
Producción	8 horas	5 horas 13 minutos	2 horas 47 minutos
Ventas	1 hora 15 minutos	1 hora 10 minutos	5 minutos
TOTALES	51 horas 25 minutos	26 horas 33 minutos	23 horas 47 minutos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diana Jaramillo

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo investigativo, se puede llegar a concluir:

- ✚ En la Fábrica de Hormigones DEGAB se pueden identificar seis procesos; tres estratégicos y tres operativos; los cuales no tenían un adecuado seguimiento ni se cumplían a cabalidad para llegar a cumplir con éxito el producto.

- ✚ Se pudo verificar que todos los procesos tienen deficiencias, por lo que necesitan una reingeniería en cada uno de estos procesos.

- ✚ Se realizó la reingeniería de los seis procesos tanto estratégicos como operativos, con el fin de poder brindar un producto de calidad, economizando recursos humanos, materiales y tecnológicos.

- ✚ En los nuevos procesos se otorgan nuevas responsabilidades, se plantean nuevos objetivos, y los procedimientos acordados para cumplir con cada uno de ellos.

i. RECOMENDACIONES

- ✚ Se recomienda a los directivos de la empresa, considerar la reingeniería de los procesos estratégicos y operativos que permitirá a la fábrica reducir costos y tiempo con la finalidad de incrementar la calidad y rapidez.

- ✚ Cumplir con cada uno de los objetivos, y los procedimientos expuestos en cada nuevo proceso para cumplir su trabajo con eficiencia y eficacia, y con ello la empresa podrá mejorar su rendimiento financiero y productivo.

- ✚ Se recomienda al gerente comprar los proceso que se llevan actualmente en la fábrica de hormigones con los propuestos en el trabajo investigativo con el propósitos que pueda evidenciar los problemas existentes y tomar las mejores decisiones para poder mejorar su producción.

- ✚ Asumir las responsabilidades, en cada uno de los procesos de forma que se cumplan las actividades determinadas en los tiempos establecidos, con la finalidad de reducir el tiempo que contraerán beneficios económicos para la organización.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluacion de Calidad y Acreditacion. (2008). *La Garantía de Calidad en los Nuevos Planes de Estudio*. Murcia.
- Alabarta, E., Martinez, R., & Vilanova, M. (2011). *Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Alarcón, G. J. (1999). *Reingeniería de procesos empresariales*. España: FC.
- Barba, C. E. (2006). *La estructura de los edificios* . San Alicante: Club Universitario.
- Bernardez, M. (2007). *DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creacion e Incubacion de nuevas organizaciones*. Barcelona: AuthorHouse.
- Catachura, V. (2 de junio de 2009). *Sistemas Informaticos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/boreasH/reingenieriaetapas-de-reingenieria-tipos-de-reingenieria>
- Catalá, E. A. (9 de Octubre de 2011). *¿Cuántos Hormigones conoces?* Obtenido de <http://www.enriquealario.com/tipos-de-hormigon/>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestion Integral de la Calidad: Implementacion, Control y Certificacion*. Barcelona: PROFIT.
- Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. Mexico: Pearson Educación.
- Fernández, S. E. (2010). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid- España: Paraninfo.

- Freund, J., Rucker, B., & Hitpass, B. (2014). *BPMN 2.0: Manual de Referencia y Guía Práctica*. Chile: Copyright.
- Fuentes, M. E. (2013). *CONTROL DE GESTION: Herramientas para aportar valor*. Barcelona: Edicions Universitat.
- Galpin, T., & Herndon, M. (2013). *GUIA COMPLETA SOBRE FUNCIONES Y ADQUISICIONES*. Madrid: Diaz Santos.
- Garcés, T. P., & et.al. (2010). *HORMIGONES CONDUCTORES MULTIFUNCIONALES*. San Vicente (Alicante): Club Universitario.
- Hormigones. (2014). <http://construcciononline.com/plantas-o-fabricas-de-hormigon.html>. Obtenido de <http://construcciononline.com/plantas-o-fabricas-de-hormigon.html>
- Hummel, A. (2009). *PROTUARIO DEL HORMIGON*. España: Reverte.
- Jane, P. K. (2004). *SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL*. Mexico: Person Educacion de Mexico S.A.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administracion de operaciones*. Mexico: Person Educación.
- Lara, A. (2012). *TOMA EL CONTROL DE TU NEGOCIO*. Mexico: LID Empresarial.
- McHugh, P., Merli, G., & Wheeler, W. (1999). *MAS ALLA DE LA REINGENIERIA EMPRESARIAL*. Madrid: Diaz Santos.
- Medina, G. A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. Santo Domingo: Intec.
- Nevado, A., Cabrera, P., & Martin, J. M. (2014). *CONEPTOS BASICOS DE FILTRADO, ESTIMACION E IDENTIFICACION*. Madrid: UNED.

- Nicolás, P. (2009). *Costes para la dirección de empresas*. España: Univ. Autónoma de Barcelona.
- Prieto, H. J. (2012). *Gestión estaratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe.
- Reed Business, I. S. (2016). ARTE Y CEMENTO. *Revista de la construccion y su entorno*, 16.
- Roldán, G. L. (2006). *10 PASOS PARA AUNMENTAR SU RENTABILIDAD: Un metodo simple o práctico de optimizacion de procesos par empresas de productos, comercio y servicios*. Argentina: Diaz de Santos S.A.
- Teruel, S. (14 de agosto de 2014). *Mejora continua vs inhenieria de procesos*. Obtenido de <http://www.captio.net/blog/mejora-continua-vs-reingenier%C3%ADa-de-procesos>
- Thompson, I. (2013). *www.directoriodefabricas.com*. Obtenido de www.directoriodefabricas.com

k. ANEXOS**ANEXO N° 1****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****TEMA:**

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA LA FÁBRICA DE HORMIGONES
DEGAB CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA”**

PROBLEMÁTICA

En la actualidad estamos en constante evolución, por lo que es necesario implementar nuevos sistemas de producción, procesos de mejoramiento continuo, reingeniería de procesos, formas de organización y administración de la producción que permita cumplir con las necesidades del cliente; sin dejar a tras los retos que se presentan cada día como ser más competitivos logrando satisfacer la demanda del mercado, alcanzar los estándares de calidad, mínimos tiempos de producción, costos de operación bajos, adecuada maquinaria, que cuiden el medio ambiente y en fin el buen desempeño de la empresa para llegar alcanzar el éxito en todo ámbito.

En nuestro país cada día la situación es más complicada, la actividad empresarial se ha visto condicionada por varios factores, uno de ellos es la competencia, cada día es más fuerte entre competidores internos y externos; exigiendo a las empresas que sean más competentes con buenos precios y con productos de calidad, debido a esto los empresarios se han visto en la

necesidad de implementar nuevos procesos, que les ayude a optimizar los recursos y así poder minimizar los costos.

Hoy en día con todos estos cambios los empresarios se ven en la necesidad de dejar a tras métodos y procedimientos obsoletos que incurran en altos costos para llevarlos a cabo, cambios decisivos que reemplazan estos métodos que retrasan la productividad y no añaden valor a los productos para satisfacer al cliente.

En la actualidad la Reingeniería de procesos en las empresas se ha convertido en una idea popular, que es tomada como simple publicidad, mas no se la considera como tal, ni se la pone en práctica como se debe; llevando a las empresas a la quiebra.

La reingeniería de procesos, implica mejoras significativas tanto en lo referente a su gestión como a su operación; examinando a fondo cada uno de los procesos y métodos a desarrollarse desde el inicio de su producción hasta llegar a la venta al consumidor final; con el fin de llegar hacer una empresa más competitiva y eficiente en el producto que ofrece.

Las empresas en la actualidad están preocupadas por reducir los recursos tanto humanos, materiales y tecnológicos para llegar a procesar un producto; sin darse cuenta que hay que estudiar de forma detenida de cómo se puede maximizar los recursos, sin dejar de brindar un producto o servicio de calidad acorde a las necesidades del cliente.

El presente proyecto investigativo se trata sobre una reingeniería de procesos en la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. Donde se realiza un rediseño de los procesos de las actividades, el cual implica

configurar cada uno de los sistemas para incrementar su desarrollo, y por ende aumentar su rentabilidad, mayor productividad, volúmenes adecuados de producción, altas eficiencias, calidad ventajas que llevaran a la empresa a desenvolver a un nivel muy alto.

La fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. 100% lojana, es una empresa privada dedicada a la producción y comercialización de hormigones. La fábrica tiene su oficina en las calles Azuay entre Bernardo Valdivieso y Bolívar; y la fábrica está ubicada en ciudad Victoria donde se encuentra la maquinaria para realizar el producto.

La fábrica está constituida legalmente desde el año 2013; su principal cliente es la Empresa Eléctrica, y clientes de la ciudad de Cuenca; por lo que no aprovechado para ganar más mercado tanto a nivel local como nacional

La fábrica cuenta con algunos problemas:

- ✓ Nunca se ha realizado un estudio de funciones y procesos
- ✓ La maquinaria que tienen, no es utilizada como se debe; porque muchos de los trabajadores no saben cómo manejarla
- ✓ No existe una distribución clara de cada uno de los departamentos para cada uno de los procesos que se somete el producto.
- ✓ No existe una buena organización administrativa, por ende cada uno de los empleados no conocen a fondo sus responsabilidades.
- ✓ No tienen visión para innovar el producto
- ✓ No existe proporción del valor agregado al cliente dando lugar a la disminución de ventas

A base de lo antes expuesto se delimita el problema de investigación a **¿La falta de una reingeniería en la fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.; impide mejorar el proceso productivo y de comercialización, limitando el crecimiento y posicionamiento en el mercado?**

JUSTIFICACIÓN

Académica

El estudio del presente proyecto permitirá vincular la realidad con estudios teóricos y metodológicos, adquiridos en mi formación universitaria de la Carrera de Administración de Empresas, con el fin de aportar con soluciones técnicas que ayuden a solucionar los problemas de la Región y el país; así mismo se anhela que el presente trabajo investigativo constituya un aporte valioso para la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. y sirva como guía para futuros egresados de la carrera en cuanto se refiere a la Reingeniería de Procesos.

Social

El proyecto propuesto se enfoca a dar la solución ante los problemas que presenta la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. de la ciudad de Loja, orientados a incorporar formas de desarrollo que permitan la formación de una empresa sólida y competitiva cumpliendo con normas, leyes, reglamentos establecidos , a través de una reestructuración de procesos, que conlleven al mejoramiento de su producción y comercialización.

Económica

La reingeniería de procesos que se aplicará en la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA., de la ciudad de Loja; permitirá la optimación de los

recursos humanos, materiales y tecnológicos que dispone la empresa; para mejorar los recursos y aumentar el nivel de productividad, y poder obtener mayor rentabilidad; y a su vez mantener las plazas de trabajo y generar en el futuro con su crecimiento más fuentes de trabajo, que permitan mejorar el estilo de vida de las familias beneficiadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una reingeniería de procesos para la Fábrica DEGAB CIA. LTDA. de la ciudad de Loja; que permita simplificar y optimizar los recursos, con el fin de obtener una mayor productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Ejecutar un diagnóstico situacional de la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. de la ciudad de Loja.
- ✓ Identificar los procesos que actualmente lleva la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.; en las áreas de producción, comercialización y jerarquización.
- ✓ Efectuar el mapa de procesos para la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA. de la ciudad de Loja.
- ✓ Determinar los puntos débiles mediante los cuellos de botella; de los diferentes procesos que lleva la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

- ✓ Proponer los nuevos procesos, tanto en los que intervienen en la producción y comercialización de la Fábrica DEGAB CIA. LTDA. de la ciudad de Loja
- ✓ Determinar los requerimientos para implementar los nuevos procesos en la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.
- ✓ Elaborar el presupuesto y cronograma de la reingeniería de los procesos ah realizarse en la Fábrica de Hormigones DEGAB CIA. LTDA.

METODOLOGÍA

RECURSOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha requerido de los siguientes recursos:

Recursos Materiales

- ✓ **Materiales de Oficina.**- Hojas de papel bond, esferográficos, lápiz
- ✓ **Equipos de Oficina.**- Computadora, calculadora, impresora, memoria
- ✓ **Equipo de apoyo.**- Cámara, teléfono
- ✓ **Material bibliográfico.**- Libros, revistas, artículos web.

MÉTODOS UTIIZADOS

La metodología consiste en los recursos que se van a utilizar para llevar a cabo el presente proyecto; detallando cada uno de los métodos que van hacer utilizados.

Método analítico

El método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiendo todas sus partes o elementos para observar las causas, su naturaleza y efectos; a través de este método se pudo descomponer los diferentes procesos que tiene la Fábrica; para poder explicar, hacer analogías y comprender sus comportamientos y establecer nuevas teorías.

Método sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a construir un todo a partir de los elementos distinguidos por el análisis, se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve; a través de este método se relacionó las diferentes actividades que se dan por los diferentes procesos de la fábrica; con el fin de mejorar para que exista una mejor productividad.

Método deductivo

Este método desciende de lo general a lo particular, partiendo de lo universal y utilizando instrumentos científicos; con respecto a este método se pudo describir cada uno de los procesos de la fábrica, aquí se mencionan los conceptos relacionados de las variables, desde lo general a lo particular, dando una mayor comprensión a lo teórico; son de gran importancia porque a través de ellos se podrá realizar los mapas de procesos.

Método inductivo

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de hipótesis o antecedentes en particular, por medio de este método se verificó los procesos estratégicos y operativos de la fábrica, para determinar las conclusiones.

Método estadístico

Este es un método donde se realiza un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y mejor toma de decisiones; en el proyecto sirvió para analizar los datos de las encuestas y entrevistas a ser aplicadas para poder obtener resultados

TÉCNICAS UTILIZADAS**Entrevista**

La entrevista es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a partir de un guion previo; en el proyecto se realizó para determinar información sobre una información específica y detallada de los procesos que se llevan en la fábrica para poderlos mejorar.

Encuesta

La encuesta es un medio por el cual se recogen datos mediante la aplicación de cuestionarios aplicados a una muestra determinada; con el fin de conocer las opiniones, actitudes y comportamientos de las personas que laboran en la fábrica.

Observación

La observación es una técnica que permite observar un hecho, con el fin de recolectar información y poderla utilizar posteriormente; por medio de esta técnica se conoció más a fondo cada proceso de la fábrica para producir y comercializar el producto que ofrece.

Determinación del tamaño de la muestra

Para la aplicación de las encuestas se hizo a los clientes de la fábrica de hormigones DEGAB Cia. Ltda., de la ciudad de Loja, de la que se desprende que según las facturas emitidas en el año 2015 a los clientes en un promedio de 1.460 facturas (Clientes), para ello se aplicó una muestra representativa.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{1.460}{1+1.460(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1.460}{4,65} = 314 \text{ encuestas a aplicar}$$

ANEXO N° 2

MODELO DE ENTREVISTA



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; somos parte de la Universidad Nacional de Loja, y estoy realizando una reingeniería de procesos en la fábrica de Hormigones DEGAB; por lo que solicito de la manera más comedida contestar la siguiente entrevista:

1. ¿Cuál es su profesión?

.....

2. ¿Cuándo empezó a funcionar su empresa?

.....

3. ¿A qué se dedica la empresa?

.....

4. ¿La empresa tiene algún producto exclusivo?

.....

5. ¿Sabe cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

.....

6. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?

.....

7. ¿La empresa tiene organigramas?

.....

8. ¿La empresa tiene manual de funciones?

.....

9. ¿Los empleados nuevos tienen su Manual de Bienvenida?

.....

10. ¿Se capacita al personal continuamente?

.....

11. ¿Se incentiva al personal, por su buen trabajo?

.....

12. ¿Existen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo?

.....

13. ¿Considera que la empresa tiene falencias?

.....

14. ¿Considera rentable esta empresa?

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3**MODELO DE ENCUESTAS****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 la fábrica de Hormigones DEGAB; por lo que solicito de la manera más comedida contestar la siguiente encuesta:

1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?
Primaria
Secundaria
Universitaria

2. ¿Qué tiempo va elaborando en la empresa?
Menos de seis meses
Más de seis meses
Un año
Más de un año

3. ¿Sabe cuál es su función en la Empresa?
Si
No

4. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión y visión?
Si
No

5. ¿Está desarrollándose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?
- Si
No
6. ¿Recibe motivación por realizar bien su trabajo?
- Si
No
7. ¿El trabajo que realiza, es por medio de metas?
- Si
No
8. ¿Se capacita continuamente de acuerdo al área donde trabaja?
- Si
No
9. ¿Según su criterio, qué proceso se debe mejorar para que se desarrolle mejor el trabajo?
- Proceso de compras
Proceso de ventas
Todos
10. ¿Cree que la Empresa ha crecido, ha decrecido o se mantiene?
- Ha crecido
Ha decrecido
11. ¿Cree usted que la empresa tiene una buena administración?
- Si
No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

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 la fábrica de Hormigones DEGAB; por lo que solicito de la manera más comedida contestar la siguiente encuesta:

1. ¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?
Primaria
Secundaria
Universitaria
2. ¿Qué tiempo va elaborando en la empresa?
Menos de seis meses
Más de seis meses
Un año
Más de un año
3. ¿Sabe cuál es su función en la Empresa?
Si
No
4. ¿Conoce si la empresa cuenta con misión y visión?
Si
No
5. ¿Se capacita constantemente sobre el área donde trabaja?
Si

No

6. ¿Cuenta con herramientas y equipos necesarios para su trabajo?

Si

No

7. ¿Cuenta con la información necesaria y actualizada para su trabajo?

Si

No

8. ¿Cree que la Empresa ha crecido, ha decrecido o se mantiene?

Ha crecido

Ha decrecido

9. ¿De acuerdo a su criterio que sería de mejorar en la empresa?

La organización

La administración

Todo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5**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 la fábrica de Hormigones DEGAB; por lo que solicito de la manera más comedida contestar la siguiente encuesta:

1. Indique su sexo y edad

Sexo

Masculino

Femenino

Edad

25 a 35 años

36 a 45 años

Más de 46 años

2. ¿Usted es cliente constante u ocasional de la empresa?

Constante

Ocasional

3. ¿Cómo califica la calidad de los productos?

Excelente

Buena

Mala

4. ¿Cómo califica la atención en la empresa?

Muy Buena

Buena

Regular

5. ¿Con qué frecuencia compra los productos que brinda la empresa?

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

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

Contado

Crédito

7. ¿Cuál es la forma de realizar los pedidos, y el despacho de producto a la empresa?

Forma rápida

Forma lenta

8. ¿Sus Despachos son puntuales, o tienen retrasos?

Puntuales

Impuntuales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS N^o. 6



ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	31
f. RESULTADOS	35
g. DISCUSIÓN	66
h. CONCLUSIONES	109
i. RECOMENDACIONES	110
j. BIBLIOGRAFÍA	111
k. ANEXOS	114
INDICE	132