

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS GRUPO GENEMYS
TRABAJO MONOGRAFÍA**

ELVIA CAROLINA SUÁREZ ROLDÁN



**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2015**

**IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS GRUPO GENEMYS
TRABAJO MONOGRAFÍA**

ELVIA CAROLINA SUÁREZ ROLDÁN
Código 60025108

Docente
DIEGO ANTONIO SIERRA GARAVITO



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2015

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRAC	5
1. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS GRUPO GENEMYS	6
2. INTRODUCCIÓN	6
3.JUSTIFICACIÓN	8
4.OBJETIVOS	9
4.1. General	9
4.2. Específicos	9
5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA A DESARROLLAR	9
5.1. MARCO JURÍDICO	9
5.2. RESEÑA HISTÓRICA	12
6. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE PROCESOS	12
6.1 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	12
6.1.1 Objeto de estudio	12
6.1.1.1 Funcionamiento del Proceso Administrativo	16
6.1.2 Diagnóstico Organizacional	20
6.1.3 Planteamiento del problema a solucionar	23
6.1.4 Marco Referencial	23

6.1.5 Propuesta de Solución	26
6.2 ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS	30
6.2.1 Objeto de estudio	30
6.2.3 Planteamiento del problema a solucionar	38
6.2.4 Marco referencial	38
6.2.5 Propuesta de Solución	41
6.2.6 Plan de Acción	44
6.3 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	50
6.3.1 Objeto de estudio	50
6.3.2 Diagnóstico	53
6.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar	55
6.3.4 Marco referencial	55
6.3.5 Propuesta de solución	59
6.3.6 Plan de acción	67
7. CONCLUSIONES	68
8. BIBLIOGRAFÍA	69
9. WEBGRAFÍA	70
7. ANEXOS	71

RESUMEN

En la actualidad las empresas están en la necesidad de diseñar herramientas efectivas que contribuyan a la obtención de ventajas frente a la competencia, por lo cual se hace necesario que los procesos de la empresa estén estructurados de tal manera que contribuyan con los objetivos de la misma. En la presente monografía se explica el desarrollo del estudio realizado por la autora a la empresa Genemys, con el fin de realizar un completo diagnóstico a los procesos administrativos, productivos y también al área comercial, estableciendo alternativas de solución que mejoren los procesos y en general el funcionamiento de la organización.

Palabras claves: procesos, producción, clientes, mejoramiento, calidad.

ABSTRAC

Today companies are in need of designing effective tools that contribute to obtaining advantages over the competition, so it is necessary that the company processes are structured in such way that contribute with the same objectives. This monograph explains the development of the study carried out by the complainant to the company Genemys, in order to perform a complete diagnosis to administrative, productive processes and also the shopping area, establishing alternative solution that improve processes and overall functioning of the organization.

Key words: processes, production, customers, improvement, quality.

1. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS GRUPO GENEMYS

2. INTRODUCCIÓN

La Industria entendida como la actividad económica y técnica que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos adecuados para satisfacer las necesidades del hombre; es el principal origen de riqueza, el motor primordial para el desarrollo económico y una importante fuente de empleo. Las industrias en la actualidad son la base de la economía en muchos países.

Por su parte la industria manufacturera está representada por la transformación continua y a gran escala de materias primas en productos transformables. La producción de esta industria comprende la elaboración de bienes de capital, bienes intermedios y bienes de consumo no duradero.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], ha establecido la siguiente clasificación por subsectores para las actividades manufactureras en Colombia: Alimentos y bebidas; algodón, fibras, textiles, confecciones, cuero, calzado y marroquinería; madera y muebles; papel, cartón y actividades de edición e impresión; refinación de petróleo, químicos, y productos de caucho y plástico y minerales no metálicos. (Rebodello, Lopez, Duque, & Velasco, 2013)

La mayoría de subsectores de la industria manufacturera, cuenta con un importante porcentaje de pequeñas y medianas empresas en su producción, las cuales cumplen un papel importante especialmente como fuente considerable de actividad innovadora, además generadoras de mayor competencia en el mercado y también de empleo.

Debido al papel que cumplen las pequeñas y medianas empresas, se hace relevante entonces, que estas empresas posean una gestión de procesos óptima,

que conlleve a alcanzar los mejores resultados. Lo anterior comprende la razón primordial de este estudio, que pretende desarrollar un análisis de la gestión de los diferentes procesos en el grupo GENEMYS, con el fin de evidenciar falencias en sus procesos y establecer estrategias que generen una efectiva solución.

3. JUSTIFICACIÓN

El GRUPO GENEMYS LTDA, es una pequeña empresa en constante crecimiento que se caracteriza por ofrecer a los consumidores productos novedosos y de calidad, además de contar con políticas establecidas y enfocadas al mejoramiento continuo, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes. Es por esta razón que se pretende mediante la elaboración de este estudio identificar fallas en el desarrollo de los procesos administrativos, productivos y comerciales de la empresa, con el fin de brindar a la gerencia adecuadas alternativas de solución a las falencias encontradas en cada uno de los procesos, a través de instrumentos y herramientas eficaces que permitan a la empresa el desarrollo de estrategias y el mejoramiento de sus objetivos organizacionales, así como de sus políticas de calidad.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Diagnosticar los diferentes procesos, con el ánimo de diseñar e implementar estrategias para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos, operativos y de relación con los clientes, permitiendo consolidar las actividades e identificando oportunidades de mejoras, con el propósito de lograr altos estándares de calidad, un nivel óptimo en la atención al cliente, fidelización de los clientes y posicionamiento del Grupo GENEMYS Ltda, en busca de la eficacia y la efectividad en los diferentes procesos de gestión.

4.2. Específicos

- Desarrollar estrategias objetivas con el propósito de lograr un nivel de productividad óptimo, altos estándares de calidad, preferencia de clientes y posicionamiento del Grupo Genemys Ltda.
- Formular actividades de mejora y control, en los procesos de preventa, ventas y postventa.
- Realizar un plan de acción, implementando los objetivos, estrategias e indicadores que respalden las implementaciones realizadas.

5. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA A DESARROLLAR

5.1. MARCO JURÍDICO

Nombre o razón social:

Grupo Empresarial de Gestión de Negocios de Manufactura y Servicios Ltda.
GENEMYS LTDA, Nit 900.104.868-8.

Tipo de sociedad: Sociedad limitada, constituida a través de matrícula No. 01632394 ante el certificado de existencia y representación legal del 6 de Septiembre de 2006.

Propietarios: José Ruiz Ariza y Adriana María Clavijo Pardo.


Ubicación: La sede principal de GENEMYS LTDA está ubicada en la Calle 51 SUR # 19 A - 35 Barrio San Carlos de la ciudad de Bogotá, en la cual funciona la sede administrativa, producción y bodega.

Tipo de actividad: El tipo de actividad que actualmente desarrolla Genemys, es la Industrial de producción y comercialización de balones de:

- Fútbol,
- Microfútbol,
- Futsal,
- Volleyball y
- Basketball.

Portafolio de productos y/o servicios.

Figura 1.

FOOTBALLS	PROFESIONAL	
	<p>Neumatico : Butyl Material: Recubierto en Pvc (brillante) Carcasa: Recubierta con tejido en nylon Laminado al calor (vulcanizado) Apto para grama Diseño con repuje en bajo relieve Pintura Pvc Garantia 6 meses por despegue Embalaje : Caja semidesinflado</p>	
<p>FUTSAL</p> 	<p>Neumatico : Butyl Material: Recubierto en Pvc (brillante) Relleno espumoso Carcasa: Recubierta con tejido en nylon Laminado al calor (vulcanizado) Apto para interiores (maderamen) Diseño con repuje en bajo relieve Pintura Pvc Garantia 6 meses por despegue Embalaje : Caja semidesinflado</p>	
<p>VOLLEYBALLS</p> 	<p>Neumatico : Latex Material: Recubierto en Pvc (Blando) Carcasa: Recubierta con tejido en nylon Laminado al calor (vulcanizado) Apto para interiores (maderamen) Diseño con repuje en bajo relieve Pintura Pvc Garantia 6 meses por despegue Embalaje : Caja semidesinflado</p>	<p>VOLLEYBALLS</p> 
<p>BASKETBALL</p> 	<p>Neumatico : Butyl Material: caucho recubrimiento 3 lonas Carcasa: Recubierta con tejido en nylon Apto para interiores (maderamen) Diseño con repuje en bajo relieve Pintura Pvc Garantia 6 meses por despegue Embalaje : Caja semidesinflado</p>	

5.2. RESEÑA HISTÓRICA

A mediados del año 2004, después de vender o comercializar artículos deportivos y en especial balones, el representante legal de Genemys Ltda tuvo la gran oportunidad de ingresar a la planta de producción de la empresa a la cual él le comercializaba dichos productos, allí conoció el proceso de fabricación desde el comienzo hasta el final, esta situación dio a lugar para despertar el anhelo de iniciar como independiente de tal forma que empezó a reunir recursos propios para empezar con pequeñas muestras e iniciar el proceso de producción después de un estudio de mercado. Posterior a esta situación y con recursos conyugales inicio la constitución y legalización de la empresa, al igual que la producción y comercialización de balones Fútbol, Microfútbol, Futsal, Volleyball y Basketball, con novedosos diseños.

Se inicia la fabricación artesanalmente los balones mientras podían adquirir más y mejor maquinaria, en el año 2006 se constituye la empresa legalmente como GENEMYS LTDA para continuar creciendo como se viene haciendo en el presente.

6. DESARROLLO DE LAS ÁREAS DE PROCESOS

6.1 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

6.1.1 Objeto de estudio

En el Grupo Genemys se propicia la difusión de los valores y principios que conforman la cultura organizacional, de modo tal que se garantice la ventaja competitiva de la empresa a nivel nacional, orientada a la calidad, al mercado y al desarrollo del talento humano.

La cultura del grupo Genemys se rige por los valores sobresalientes como la pasión por el servicio, la innovación, la creatividad, la productividad, la calidad, la excelencia del personal, el respeto, el desarrollo integral, la honestidad y la integridad.

De acuerdo con lo anterior nuestro deber es que los colaboradores del grupo GENEMYS actúen con iniciativa, responsabilidad y pro actividad con un enfoque hacia el logro donde su contribución sea fundamental para la consecución de objetivos organizacionales, modelando actitudes positivas teniendo en cuenta la motivación impartida desde la dirección.

Estimular a los colaboradores permite que la operación se dé con productividad, aprovechando al máximo los recursos existentes, desarrollando innovaciones en diferentes ámbitos y sobre todo haciendo partícipes a los miembros de la organización de los objetivos y metas establecidas, alcanzando de esta manera que el Grupo se desarrolle con rentabilidad y eficiencia.

Misión

En GRUPO GENEMYS fabricamos y comercializamos artículos deportivos de alta calidad, contamos con una adecuada infraestructura y capital humano comprometido y capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite mantener la sostenibilidad y crecimiento económico de la organización y la generación de convenios con instituciones y tiendas deportivas a nivel local.

Visión

En el año 2020 GRUPO GENEMYS será una de las empresas líderes en la producción y comercialización de artículos deportivos, caracterizados por el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y por nuestro compromiso. De sostenimiento amigable con el medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Contaremos con puntos de venta en las principales ciudades del país, logrando así, un importante posicionamiento en el mercado deportivo a nivel nacional.

Objetivos

- Aumentar las ventas anualmente
- Aumentar la satisfacción del cliente
- Garantizar el cumplimiento de la producción
- Contar con proveedores calificados
- Mantener precios competitivos
- Constante mejora a los estándares de calidad de los productos

Valores corporativos

- Trabajo en Equipo: Dentro de la organización se promueve la integración, liderazgo, compromiso y participación colectiva para el logro de los objetivos organizacionales y la plena satisfacción de nuestros clientes.
- Competitividad: Aplicar la cultura de calidad en nuestros productos, ofreciendo siempre artículos necesarios, que permitan responder efectivamente frente a las exigencias del mercado.
- Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos dentro del mercado de productos deportivos a un precio justo y razonable.

- Pertenencia: Consideramos la empresa como nuestra y por tal motivo compartimos y asumimos todo como una gran familia.
- Integridad: La honestidad, lealtad, respeto y compromiso en todas nuestras actividades diarias, contribuyen al éxito de la organización y a la mejora continua de la misma.

Políticas

- Política de Servicio: Satisfacer las necesidades y las expectativas de nuestros clientes ya que son la razón de ser de GENEMYS LTDA.
- Política de Calidad: Garantizar de forma permanente la calidad de los productos.
- Política de Respeto: Respeto mutuo entre empleados, proveedores, clientes y gerencia.
- Política de Gestión Humana: Establecer un compromiso recíproco entre la empresa y sus trabajadores y crear un ambiente favorable en el desarrollo personal, laboral y social, sobre la base de construir una identidad conforme a la visión, misión y objetivos de la empresa.

Análisis: En el Grupo Genemys se propicia la difusión de la misión, visión, objetivos, valores corporativos y políticas, que conforman la cultura organizacional, de modo tal que se garantiza la ventaja competitiva de la empresa, orientada a la calidad, al mercado y al desarrollo del talento humano.

Indagando con los colaboradores del grupo GENEMYS se evidencia su conocimiento de la misión, visión y la cultura organizacional, así como los valores corporativos, políticas y objetivos; inclusive los empleados más nuevos conocen y actúan con iniciativa, responsabilidad y pro actividad, con un enfoque hacia el logro, donde su contribución es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y en constante motivación impartida desde la gerencia.

Se denota que el estimular a los colaboradores permite que la operación se dé con productividad, aprovechando al máximo los recursos existentes, desarrollando innovaciones en diferentes ámbitos, alcanzando de esta manera que el Grupo se desarrolle con rentabilidad y eficiencia.

6.1.1.1 Funcionamiento del Proceso Administrativo

Planeación:

Aunque sus inicios han sido empíricos el GRUPO GENEMYS cuenta con una Planeación Estratégica en los siguientes puntos:

Estrategia para los objetivos

Corto Plazo:

- Capacitar a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa, en busca de la máxima calidad de los productos.
- Implementar un software contable para llevar un control exacto de los ingresos y egresos financieros.
- Mantener los clientes actuales y que estos refieran a otros clientes potenciales.
- Apertura de un punto de venta agregando artículos deportivos.

Mediado Plazo:

- Aumentar las ventas en un 50%, teniendo en cuenta la capacidad de producción.
- Participar en licitaciones donde se soliciten productos que se fabrican.
- Apertura de puntos de venta en otras ciudades de Colombia.

Largo Plazo

- Iniciar exportaciones de los productos fabricados a otros países.
- Aumentar la participación en el mercado de la fabricación de balones de Fútbol, Microfútbol, Futsal, Volleyball y Basketball.

Estrategia para la Gestión de Mercados

Se realiza análisis de los clientes actuales, con el fin de llevar un control de la rotación de los inventarios y periodicidad de la compra de cada cliente, además se realiza una segmentación de clientes mayoristas, institucionales o minoristas.

Estrategia para la Gestión de Producción

Al culminar cada proceso el jefe de producción se encarga de realizar un muestreo de los productos para verificar su calidad.

Se alimenta el sistema de inventarios de materias primas, producto terminado y producción.

Es importante anotar, que las decisiones son tomadas por los socios (propietarios), responsables del perfecto direccionamiento para liderar, proponer y venderle a su equipo de trabajo la idea beneficiosa de implementar estrategias que busquen el éxito en la empresa, buscando dirigirla hacia el crecimiento.

Actualmente están claros los principios filosóficos a los que la empresa quiere apuntar, dado que está establecido un sistema de finalidades, Misión, Visión, Políticas y Valores Corporativos.

El amplio conocimiento que posee el Gerente en temas relacionados con la promoción y estrategias orientadas a fortalecer las ventas, le permite desenvolverse en su cargo buscando constantemente nuevas oportunidades de negocio,

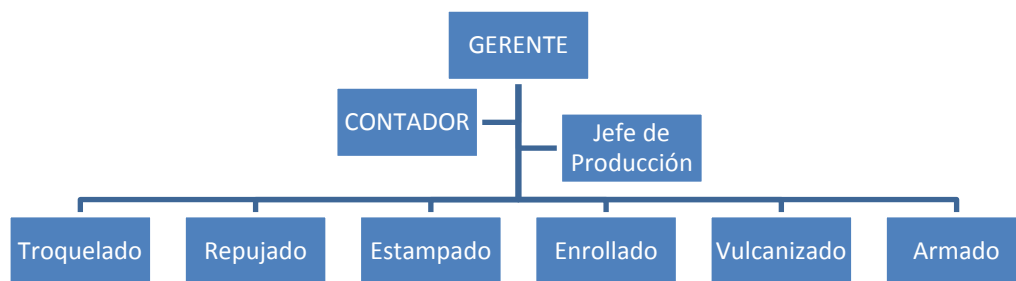
incrementando el acceso de nuevos clientes, mayor información del sector empresarial y las relaciones públicas que pueden convertirse en futuros beneficios para la compañía. Sin embargo no se realizan estudios formales como investigaciones, benchmarking y planes de mercadeo.

Organización:

La estructura de la empresa es totalmente informal, cuenta con un organigrama aunque no se usa como herramienta de control.

Figura 1.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL GRUPO GENEMYS LTDA



Fuente: Tomado de documentos de Genemys Ltda.

De acuerdo con el organigrama actual, se evidencia que el Grupo Genemys Ltda está constituido por áreas netamente relacionadas con la producción y operación del negocio, pues el trabajo está organizado a través de unidades de trabajo, lo que deja muy en claro que el gerente designa las actividades de acuerdo con los procesos a realizar, teniendo en cuenta las habilidades y experiencia de cada

empleado y a los empleados nuevos se les capacita con claridad las labores a realizar.

No se tiene implementado y/o escrito el correspondiente manual de funciones y responsabilidades.

Dirección:

La gerencia en cabeza del representante legal es quien lidera las diferentes áreas administrativas, financieras, tecnológicas y de producción, sin generar mayor empoderamiento a los subalternos, lo que genera una comunicación directa.

No hay actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía del personal en su trabajo.

Dado que el liderazgo está en cabeza del gerente, se evidencia la afectación en el desempeño del trabajador, al sentir que sus aportes posiblemente no van a ser tenidos en cuenta en las decisiones internas.

No existe la posibilidad de modificar la estructura, es decir las variaciones en el orden jerárquico del organigrama es casi nula, lo que hace difícil un ascenso en cualquier cargo; sin embargo, el nivel de deserciones es mínimo, aspecto que se debe mantener con el fin de tener un equipo de trabajo confiable y a la vez fomenta la estabilidad en un puesto de trabajo.

Control:

Producción:

Control preventivo: La gerencia con acompañamiento del contador se encargan de garantizar que antes de iniciar un pedido se elabore el presupuesto financiero

para la contratación de empleados, adquisición de materias primas y suministros que se requieren.

Control directo: Se realizan mientras se desarrolla una actividad, el jefe de producción supervisa todas las actividades de los trabajadores y puede corregir las situaciones que se presenten durante la producción.

Control de calidad: Son los que se llevan al producto terminado, antes del empaque, en donde se verifica.

La empresa cuenta con sistema de inventarios de materias primas, producto terminado y producción, aunque no se tienen definidos los parámetros de confrontación de los resultados.

Personal:

No hay una cuidadosa evaluación antes de la contratación en que se pueda medir al personal de acuerdo a sus competencias laborales.

Igualmente, no se tienen dispuestas medidas correctivas o de retroalimentación con respecto al desempeño inadecuado del personal.

Se carece de criterios, normas y/o métodos para realiza la evaluación del desempeño de los empleados.

6.1.2 Diagnóstico Organizacional

La matriz EFI, evalúa la información interna de la organización y es utilizada para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

MATRIZ EFI PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Claridad en las finalidades (Misión Visión y Valores Corporativos)	0.2	3	0.6
2. Las políticas organizacionales son conocidas y difundidas	0.1	2	0.2
3. Conocimiento del mercado	0.3	3	0.9
Subtotal:	0.6		1.7
Debilidades			
1. No se realiza evaluación y seguimiento a la planeación	0.2	2	0.4
2. Carencia de software contable para planear los ingresos y egresos financieros	0.1	2	0.2
3. Deficiente segmentación de clientes actuales	0.1	1	0.1
Subtotal:	0.4		0.7
Total	1		2.4

MATRIZ EFI ORGANIZACIÓN			
Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Estructura organizacional basada en los procesos, en los cuales se capacita a cada empleado.	0,2	3	0,6
2. Posee organigrama aunque no se usa como herramienta de control	0,1	2	0,2
3. Posee integración de las diferentes áreas	0,1	2	0,2
Subtotal:	0,4		1
Debilidades			
1. No existe un manual de funciones	0,3	4	1,2
2. Decisiones es responsabilidad del gerente	0,2	3	0,6
3. No hay delegación de autoridad	0,1	1	0,1
Subtotal:	0,6		1,9
Total	1		2,9

MATRIZ EFI DIRECCIÓN			
Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Nivel de deserciones es mínimo	0,3	3	0,9
2. Equipo de trabajo confiable	0,2	3	0,6
3. Estabilidad laboral	0,2	3	0,6
Subtotal:	0,7		2,1
Debilidades			
1. El gerente es el único líder en las diferentes áreas administrativas, financieras, tecnológicas y de producción	0,2	1	0,2
2. La toma de decisiones no es ágil y oportuna	0,2	1	0,2
3. Afectación en el desempeño del trabajador por obtención de ascensos en cargos	0,1	1	0,1
Subtotal:	0,5		0,5
Total	1,2		2,6

MATRIZ EFI CONTROL			
Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
1. Se tienen implementados tres tipos de controles (preventivo, directo y de calidad del producto terminado).	0,3	4	1,2
2. Se tienen definidos los objetivos que se buscan con los diferentes controles	0,1	3	0,3
3. La empresa cuenta con sistema de inventarios de materias primas, producto terminado y producción.	0,2	3	0,6
Subtotal:	0,6		2,1
Debilidades			
1. No hay una cuidadosa evaluación antes de la contratación en que se pueda medir al personal de acuerdo a sus competencias laborales.	0,2	2	0,4
2. No se tienen dispuestas medidas correctivas o de retroalimentación con respecto al desempeño inadecuado del personal.	0,1	2	0,2
3. Se carece de criterios, normas y/o métodos para realiza la evaluación del desempeño de los empleados.	0,1	1	0,1
Subtotal:	0,4		0,7
Total	1		2,8

Análisis del problema:

De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la matriz EFI para cada uno de los componentes del proceso administrativo, se puede identificar que la mayor debilidad se presenta en la matriz EFI de Organización, debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones que permita determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo, sus funciones específicas y como se interrelacionan a través del proceso, además, estos permiten uniformar y controlar el cumplimiento de las tareas y rutinas, y permite al Gerente identificar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Los instrumentos utilizados para realizar el diagnóstico fueron una entrevista al gerente y encuestas realizadas a los empleados de la empresa. (Ver: anexo 2).

6.1.3 Planteamiento del problema a solucionar



Se plantea el problema de **ESPECIFICACIÓN INADECUADA DE LAS FUNCIONES LABORALES**, dado que éste no permite el control absoluto de las situaciones, debido a que cuando surge algo nuevo ej, incremento de los pedidos, se presenta desorden, presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación, en otros, ante las actividades a desempeñar que se experimentan en el contexto laboral.

6.1.4 Marco Referencial

De acuerdo con la Teoría Administrativa de Henry Fayol, citado por (Cardenas, 2008) se concibe la existencia de funciones en la gerencia que incluyen la

planeación, organización, autoridad, coordinación y control, para facilitar la comunicación y realización de funciones de la estructura en la empresa. Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos: funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, esta última integra las anteriores cinco funciones, debido a que siempre está encima de ellas, coordinándolas y sincronizándolas. Además, plantea una serie de principios que según su criterio se deben aplicar en las empresas, se pueden destacar elementos como la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía dentro de las empresas, la justa remuneración, entre otras.

La teoría de Fayol comprende una importante base para el funcionamiento de las organizaciones haciendo énfasis en aspectos relevantes como la importancia del interés general de la empresa por encima de cualquier interés particular de sus empleados. Así mismo planteo la necesidad de contar con una única línea de mando en la que un solo superior departe las ordenes, además de unidad de dirección en la que existe un solo jefe y un solo plan de actividades con el mismo objetivo. Para este autor es esencial la división del trabajo, de acuerdo a la especialización de tareas, actuando bajo equidad, autoridad, responsabilidad, orden, iniciativa y espíritu en el equipo de trabajo.

Esta teoría permite contar con bases importantes, que sustentan la necesidad e importancia de contar con la especificación de funciones, se ajusta al análisis realizado en el GRUPO GENEMYS, debido a que plantea una serie de criterios importantes para la administración de la empresa. De acuerdo con la concepción de Fayol y la observación realizada a las actividades de la empresa, está no cuenta con una adecuada asignación de las funciones, es decir una correcta división del trabajo, basada en la importancia de realizar la división acorde, a la experiencia y conocimientos de los empleados en cada tarea. Fayol hace énfasis en la importancia de realizar la división de las actividades con orden, elemento que no se observa en el área de procesos, debido a que todos los empleados cumplen un

papel de “toderos”, especialmente como ya se dijo, cuando se presentan pedidos numerosos. Adicionalmente se percibe una única línea de mando general, el gerente de la empresa, quien asume la mayoría de funciones de organización, dirección y control, evitando delegar a su jefe de producción actividades propias de su área, que podría realizar de mejor manera debido a la experiencia que adquiridas. El trabajo es una actividad típicamente grupal, el nivel de producción es influenciado más por las normas, funciones y reglamentos de grupo, que por los incentivos salariales y materiales de producción.

CONTEXTO SOCIAL

Es claro que para una empresa la calidad en cada uno de sus procesos es lo que permite que la misma sea exitosa y reconocida. Aunque es de tener en cuenta que el éxito de una organización no solo depende del buen manejo del recurso humano o de una buena comunicación entre trabajador y empleador, también es necesario definir cuáles son los objetivos a cumplir, que estrategias se utilizaran para lograr dichos objetivos, desarrollar planes para la ejecución de las actividades, así como también fomentar la creatividad y la innovación.

El implementar un manual de funciones beneficiara tanto a la empresa como sus empleados, ya que se establecerán los roles teniendo en cuenta la formación, conocimiento, competencia, y responsabilidades de cada cargo. Con lo anterior, será posible identificar fácilmente las relaciones de jerarquía, las funciones de cada área y los procedimientos que orientan la actividad.

Además, los gerentes y trabajadores mejorarán la comunicación, lo cual generará la información necesaria para hacer el trabajo de la manera más adecuada, permitiendo tomar las mejores decisiones para la compañía.

Con el manual de funciones el Grupo Genemys Ltda logrará que su nivel de productividad sea óptimo, así como también, que su recurso humano se sienta

satisfecho y genere un rendimiento satisfactorio con el fin de lograr suplir las necesidades de los clientes.

El Grupo Genemys cuenta con clientes como Deportivas Ponny, Canapro, Océ & Marketing, New Deportes, entre otros. Los cuales también se beneficiarán con la implementación del manual de funciones ya que la compañía tendrá una mejor organización y por tanto sus productos tendrán los mejores estándares de calidad.¹

6.1.5 Propuesta de Solución

Con el fin de dar la solución más conveniente al problema se opta como alternativa la implementación un manual de funciones, ya que incide directamente con la competitividad y productividad de la empresa.

El manual de la organización es un documento formal que permite organizar, distribuir y describir las funciones de todos los cargos existentes, así como también, determinar las responsabilidades y autoridad del mismo.

Dicha herramienta proporciona información sobre los objetivos, políticas y procedimientos de la compañía, lo cual permite que el recurso humano tenga mejor orientación y se facilite la toma de decisiones en cada área de trabajo.

Hoy en día es necesario que las empresas tengan este tipo de documento, pues conlleva a una mayor calidad y eficacia en los logros esperados por cada departamento, además, se minimiza los conflictos en cada área, define responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden.

MANUAL DE FUNCIONES

Para las empresas es todo un desafío implementar un mecanismo que ayude a orientar a sus empleados sobre la forma en que está organizada la corporación y los grados de responsabilidad de las diferentes áreas que la integran, para que estos puedan desempeñarse en su trabajo de una manera más eficiente.

El manual de funciones es un documento escrito en el cual se especifican todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y la operación correspondiente a cada área y/o departamento. Además, describe la organización de una manera formal, indicando para cada cargo las funciones del mismo, los objetivos a cumplir, responsabilidades y autoridad.

Contar con un manual diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, permite establecer claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la misma, así como, también facilita la toma de decisiones en la administración.

6.1.6 Plan de Acción

PLAN		
FORTALEZA	DEBILIDAD	
* ORGANIGRAMA DESACTUALIZADO	* CARENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES	
PLAN DE ACCIÓN: Cambiar la debilidad en fortaleza		
ACCIÓN	ESTRATEGIAS	TIEMPO DE DESARROLLO
* ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	1. Recolección de la información a. Formato de encuesta b. Observación directa en los puestos de trabajo c. Entrevistas a jefes y subalternos d. Cuestionarios de aspectos laborales y procedimientos	8 semanas
	2. Transcripción de la información (borradores, correcciones, cambios y elaboración de manual definitivo a. Ordenamiento de la información b. Redacción final y digitación.	6 semanas
	3. Análisis de la información	2 semanas
	4. Verificación de la información * Jefes * Titular del cargo	2 semanas

CUANTIFICACIÓN (Presupuesto)

La implementación de la alternativa conlleva unos costos como:

Costos Directos, en los que se incurren en el desarrollo de cada una de las actividades específicas; como son los gastos varios en que incurre el investigador, sumado a los equipos y diferentes elementos que se requieren para llevar a cabo la labor.

Costos Indirectos, apuntan a cubrir los servicios públicos (energía eléctrica y teléfono), y otros gastos que de una forma inesperada surgen en el desarrollo de la investigación.

Costos Directos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Fotocopias	100	\$ 100	\$ 10,000
Esferos	8	\$ 800	\$ 6,400
Lápices	10	\$ 600	\$ 6,000
Borradores	5	\$ 500	\$ 2,500
Papelería	2 resmas	\$ 25,000	\$ 50,000
TOTAL			\$ 74,900

Costos Indirectos	Valor Total
Servicios Públicos	\$ 150,000
Otros varios	\$ 200,000
TOTAL	\$ 350,000

VALOR TOTAL	\$ 424,900
--------------------	-------------------

6.1.7 Recomendaciones

- El manual de funciones y responsabilidades conviene revisarlo semestralmente, con el fin de identificar que cargos han adquirido nuevas funciones, responsabilidades y/o complejidad, con el ánimo de obtener una organización adecuada y conveniente.

- Se recomienda vincular una secretaria o auxiliar contable, debido a que se identificaron funciones a fines a este cargo.

Resultados de la implementación

El gerente del grupo GENEMYS Ltda, acepto y accedió a implementar el manual de funciones propuesto en este estudio. Una vez implementado el manual se aplicó una encuesta a los empleados, con una selección de preguntas que permitieron conocer el impacto del mismo, (ver anexo 3), los resultados se describen a continuación.

Después de la implementación del manual de funciones, los resultados presentados después de la aplicación de la encuesta evidencian un aumento en la motivación laboral de los empleados del Grupo Genemys, explicada según ellos en la motivación por adquirir nuevos conocimientos, preparación y experiencia que los lleve a ser jefes de producción, además, les genero mayor interés por conocer las funciones y responsabilidades de los demás operarios, lo cual es un impacto positivo, debido a que esto evidencia no solo el compromiso de los empleados, sino el provecho y calidad en la producción.

Igualmente, se generó una mejora en el ambiente laboral dentro de la empresa, debido a que cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades, eliminando errores por errores en la producción, debido a que se puede identificar el puesto de trabajo en el que se puede generar el mismo.

Por otro lado, el gerente general indica que con la implementación del manual de funciones “otorgo la autoridad necesaria al jefe de producción, con lo cual ha evidenciado la flexibilización del área de producción, debido a que ahora es el jefe quien realiza seguimiento al desempeño del personal, les hace participes para la

generación de propuestas que contribuyen a la obtención de resultados positivos en el proceso de producción, los planifica adecuadamente, garantizando así, el cumplimiento de la metas satisfactoriamente, entre otras.

Además asegura que con el manual de funciones, es fácil determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo, sus funciones específicas y como se interrelacionan a través del proceso, uniformando y controlando el cumplimiento de las tareas y rutinas, permitiéndole no solamente al jefe de producción, sino a él, identificar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores”.

6.2 ÁREA DE PROCESOS OPERATIVOS

6.2.1 Objeto de estudio

El Grupo Genemys Ltda es una empresa de fabricación y uno de los retos es flexibilizar y hacer que el área de producción sea cada vez más productiva, debido a que desde los inicios no se han establecido pautas para un direccionamiento adecuado de los procesos productivos, con el propósito de obtener mejoras continuas en el tiempo y elaboración del producto, se implemento un mapa de procesos que se desarrolla a continuación:

Mapa de proceso:

- **Procesos Estratégicos**

Planeación Estratégica

- **Procesos Misionales**

Son aquellos procesos que impactan directamente la cadena de valor del Grupo GENEMYS y son:

- ✓ Ventas y Servicio al Cliente

- ✓ Producción
- ✓ Logística de Distribución
- ✓ Compras

- **Procesos de Apoyo**

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Contabilidad y Finanzas
- ✓ Sistemas y Soporte Técnico

Figura 3.



Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Diagnóstico

Caracterización del proceso:

Con el fin de desarrollar y planificar todas las acciones y procesos que se deben generar en el área de producción para la comercialización de los productos y evaluar y determinar la mejor manera de proceder en beneficio del cliente a continuación se presenta la ficha de procesos y el flujo grama del proceso de producción, dado que la empresa no cuenta con ellas.

Además se realiza un estudio de tiempos y movimientos, diagrama de proceso y el PERT, con el fin de identificar las actividades y/o procesos que se ejecutan actualmente en la producción de cada uno de los productos, con el fin de identificar el (los) problema(s).

FICHA DE PROCESO

PROCESO	TIPO DE PROCESO	RESPONSABLE DEL PROCESO
PRODUCCIÓN	MISIONAL	JEFE DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO	Elaborar productos deportivos de manera eficiente, en los tiempos establecidos y cumpliendo con los requisitos del cliente y las normas legales y siguiendo los objetivos y estrategias de la compañía.
-----------------	---

RECURSOS	
FÍSICO	Materiales e insumos Maquinaria, Planta y Equipo Herramientas
HUMANOS	Personal calificado Capacitaciones
LEGALES	Contratos (proveedores y clientes) Normas

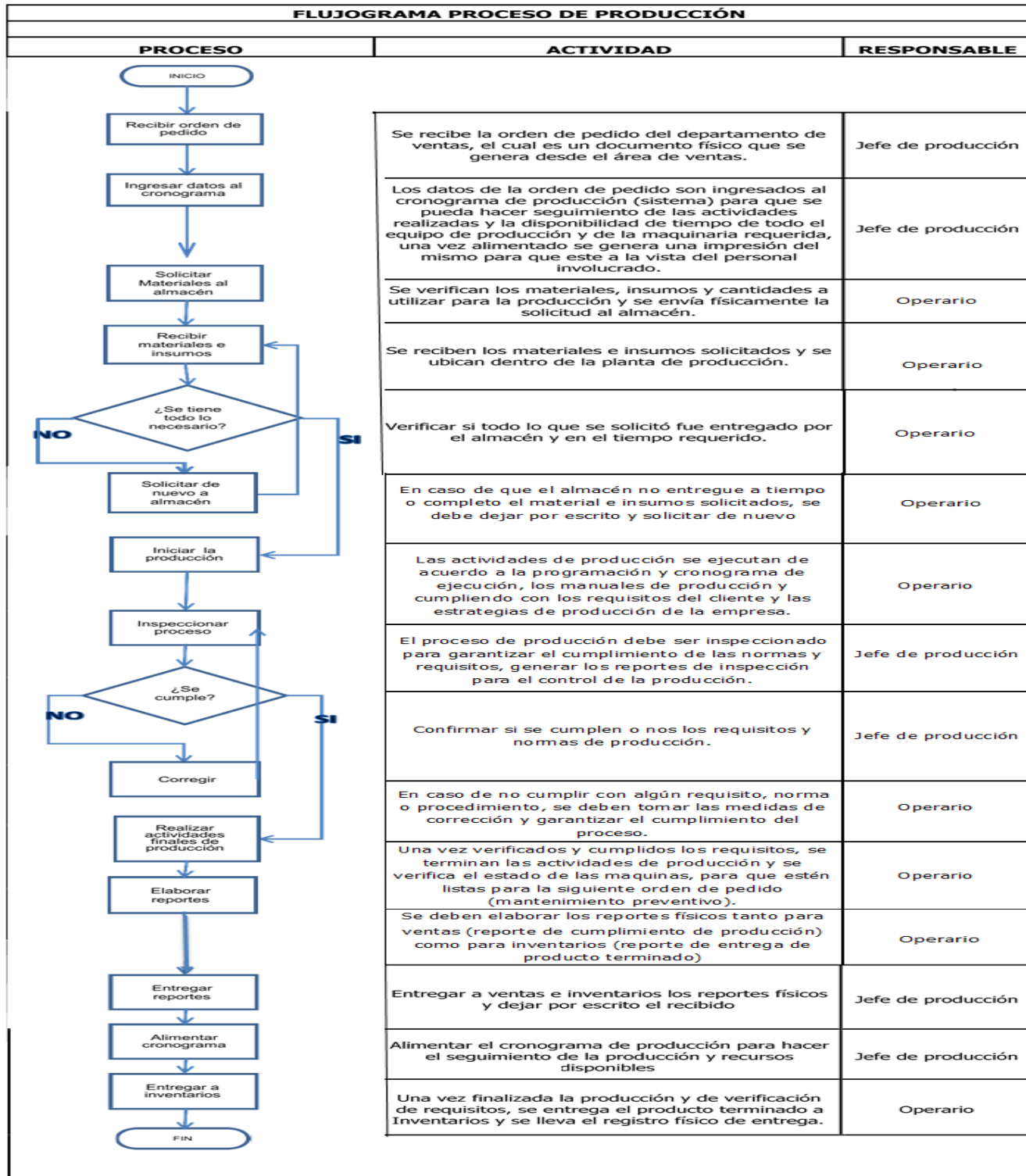
ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	ENTRADA		CLIENTE	SALIDA
Planeación Estratégica	Estrategias de producción	<p>Planear: Seguir las estrategias de la compañía para entregar productos óptimos que cumplan con los objetivos de la misma. Elaborar la planeación de producción de manera eficiente.</p> <p>Hacer: Cumplir con las actividades de producción, fechas y tiempos de entrega; llevar los registros que se requieren para medir la eficiencia del proceso, cumplir con los índices y objetivos establecidos. Realizar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.</p> <p>Verificar: Garantizar que se cumplan los requisitos del cliente y las normas y requerimientos del producto; que los operarios realicen las labores para las que han sido contratados y en los horarios establecidos. Que la maquinaria, equipo y herramientas estén óptimas condiciones de funcionamiento.</p> <p>Actuar: Conocer las PQRS* del cliente para elaborar productos que se ajusten a sus necesidades, corregir las fallas o no conformidades detectadas en el proceso.</p>	Planeación Estratégica	Cumplimiento de indicadores y objetivos
Ventas	Orden de pedido Contratos o convenios Retroalimentación del cliente		Ventas	Registro de Ejecución
Almacén	Materiales e insumos		Almacén	Solicitud de materiales
RRHH	Personal Capacitaciones		RRHH	Registro de trabajo Solicitud de personal Solicitud de capacitación
Sistemas	Soporte técnico		Sistemas	Solicitud de soporte técnico
Inventarios	Reporte de Existencias		Inventarios	Producto Terminado

RECURSOS	
CONTROLES	<ul style="list-style-type: none"> . Cronograma de producción . Mantenimiento Preventivo y Correctivo . Actividades de Supervisión e Inspección
INDICADORES	. Efectividad de la producción: Producción Cumplida/Producción Solicitada
DOCUMENTACIÓN SOPORTE	<ul style="list-style-type: none"> . Normas . Requisitos del Cliente . Manuales de producción
REGISTROS	<ul style="list-style-type: none"> . Ordenes de Producción . Registro de inspecciones . Registro de mantenimiento . Registro de Producción Ejecutada . Formatos de solicitud . Formato de entrega producto terminado

* PQRS = Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias.

Fuente: Autora

Figura 4.



Simbología ANSI
Fuente: Autora

1. Estudio de tiempos y movimientos

ESTUDIO DE TIEMPOS - ACTUAL

No.	Descripción de la operación	Ciclos										Mediciones									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ΣX	$(\Sigma X)^2$	ΣX^2	n'	σ	\bar{x}	Te	Tsp	T est	
1	Traslado de materia prima al área de producción	5,3	5,6	5,6	5,7	6,1	5,4	5,9	6,0	5,8	5,9	57,3	3283,29	328,93	0,37	0,13	0,26	5,73	5,99	26,00	31,99
2	Espera para iniciar producción	4,0	4,0	4,5	4,3	4,4	4,0	4,5	4,3	4,1	2,2	40,3	1624,09	166,49	0,95	0,91	0,67	4,03	4,70	26,00	30,70
A. PROCESO DE NEUMÁTICO																					
3	Enrollar con nylon el neumático, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.) y abrir agujero para la válvula de inflado	290,0	290,0	295,0	295,0	285,0	285,0	290,0	295,0	300,0	315,0	2940,0	8643600,00	865050,00	12,40	153,71	8,76	294,00	302,76	26,00	328,76
4	Añadir masilla para recubrir el hilo nylon	200,0	210,0	220,0	215,0	210,0	210,0	220,0	215,0	215,0	213,0	2130,0	4536900,00	454000,00	8,31	69,06	5,87	213,00	218,87	26,00	244,87
5	Pasar por agua latex (pegante)	400,0	450,0	420,0	420,0	425,0	415,0	420,0	440,0	440,0	425,0	4255,0	18105025,00	1812375,00	20,42	417,13	14,42	425,50	439,92	26,00	465,92
6	Secado	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	7200,0	51840000,00	5184000,00	0,00	0,00	0,00	720,00	720,00	26,00	746,00
B. PROCESO DE LÁMINADO																					
7	Cortado de lámina de tela vinilica, en rectángulos	300,0	290,0	290,0	300,0	300,0	290,0	290,0	300,0	300,0	300,0	2960,0	8761600,00	876400,00	7,31	53,46	5,16	296,00	301,16	26,00	327,16
8	Troquelado cada lámina en 32 cascos, de acuerdo con la figura del producto	67,0	68,0	67,0	66,0	67,0	67,0	68,0	68,0	67,0	68,0	673,0	452929,00	45297,00	0,96	0,91	0,67	67,30	67,97	26,00	93,97
9	Repujado (15 segundos X 8 golpes) del diseño al casco, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	25,00	2,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,50	26,00	26,50
10	Estampado de logos, figuras, nombres o números	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	2,5	6,25	0,63	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	26,00	26,25
C. UNIÓN DE PROCESOS																					
11	Armado de las láminas troqueladas sobre el neumático ya seco	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	15000,0	225000000,00	22500000,00	0,00	0,00	0,00	1500,00	1500,00	26,00	1526,00
12	Colocar válvula de inflado	6,8	6,7	6,6	6,8	6,7	6,6	6,8	6,7	6,6	6,6	66,9	4475,61	447,63	0,12	0,02	0,09	6,69	6,78	26,00	32,78
13	Vulcanizado al calor y frío (pegado)	1,9	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	2,0	1,9	1,9	19,3	372,49	37,31	0,12	0,01	0,08	1,93	2,01	26,00	28,01
14	Verificación de pegado	5,2	5,3	5,1	5,3	5,2	5,5	5,4	5,5	5,3	5,5	53,3	2840,89	284,27	0,20	0,04	0,14	5,33	5,47	26,00	31,47
15	Planchado, limpieza y brillo	200,0	190,0	180,0	180,0	190,0	190,0	200,0	180,0	180,0	180,0	1870,0	3496900,00	350300,00	11,66	135,89	8,23	187,00	195,23	26,00	221,23
16	Marcar ficha	2,8	2,5	2,3	2,3	2,2	2,5	2,4	2,3	2,2	2,5	24,0	576,00	57,90	0,26	0,07	0,18	2,40	2,58	26,00	28,58
17	Empacado de balón en bolsa	2,3	2,3	2,2	2,5	2,5	2,2	2,1	2,2	2,5	2,3	23,1	533,61	53,55	0,21	0,04	0,14	2,31	2,45	26,00	28,45
18	Sellar bolsa	3,9	3,8	4,0	4,0	4,0	3,7	4,0	4,2	3,9	4,0	39,5	1560,25	156,19	0,19	0,04	0,14	3,95	4,09	26,00	30,09
19	Colocar tickete de referencia	1,6	1,5	1,3	1,5	1,4	1,6	1,5	1,4	1,6	1,5	14,9	222,01	22,29	0,14	0,02	0,10	1,49	1,59	26,00	27,59
20	Traslado a almacen de producto terminado	9,8	10,9	9,6	9,1	9,7	9,6	9,6	9,7	10,9	9,1	98	9604,00	963,94	0,89	0,79	0,63	9,80	10,43	26,00	36,43

Fuente: Autora

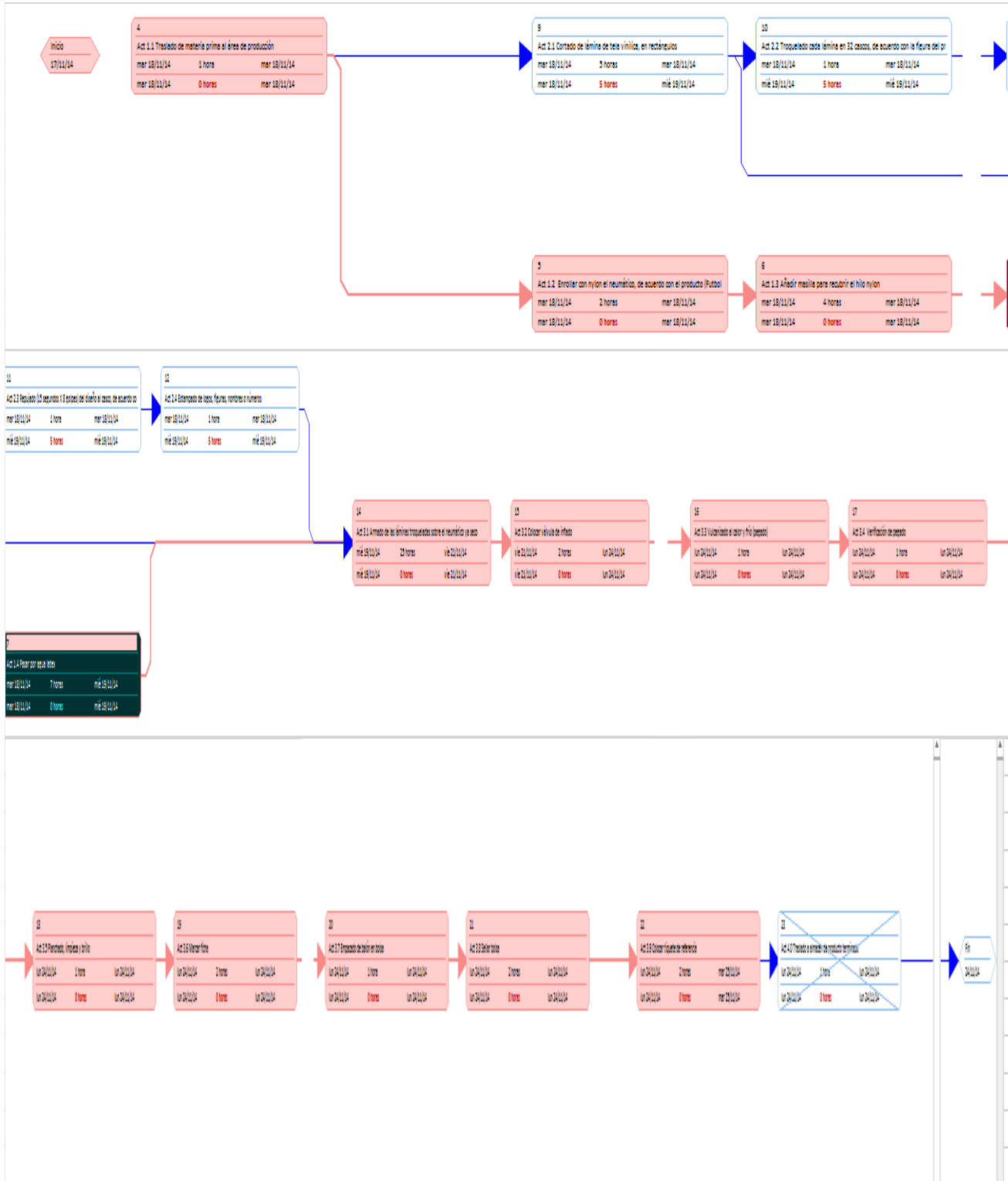
2. Diagrama de proceso

RESUMEN					EMPRESA GRUPO GENEMYS LTDA			
	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)	CANTIDAD (piezas)	DIAGRAMA DE PROCESO			
	15	3046,18		2	PROCESO: ELABORACIÓN DE BALONES			
	2	16,42	42	501	DEPARTAMENTO: PRODUCCIÓN			
	1	5,47			SECCION: 1			
	2	724,70			METODO ACTUAL		METODO PROPUESTO	
	1				EFECTUO: CAROLINA SUAREZ FECHA: NOVIEMBRE DE 2014			
TOTAL	21	3792,77	42	503				

No	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)	CANTIDAD (piezas)	OBSERVACIONES
1	Traslado de materia prima al área de producción						5,99	21	501	Para 100 unidades de balones
2	Espera para iniciar producción						4,70			
A. PROCESO DE NEUMÁTICO										
3	Enrollar con nylon el neumático, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.) y abrir agujero para la válvula de inflado						302,76		100	Neumáticos
4	Añadir masilla para recubrir el hilo nylon						218,87			
5	Pasar por agua latex (pegante)						439,92			
6	Secado						720,00			
B. PROCESO DE LÁMINADO										
7	Cortado de lámina de tela vinilica, en rectángulos						301,16		50	Láminas
8	Troquelado cada lámina en 32 cascos, de acuerdo con la figura del producto						67,97			
9	Repujado (15 segundos X 8 golpes) del diseño al casco, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.)						0,50			
10	Estampado de logos, figuras, nombres o números						0,25			
C. UNIÓN DE PROCESOS										
11	Armado de las láminas troqueladas sobre el neumático ya seco						1500,00			
12	Colocar válvula de inflado						6,78		100	
13	Vulcanizado al calor y frío (pegado)						2,01			
14	Verificación de pegado						5,47			
15	Planchado, limpieza y brillo						195,23			
16	Marcar ficha						2,58		100	
17	Empacado de balón en bolsa						2,45		100	
18	Sellar bolsa						4,09		100	
19	Colocar tiquete de referencia						1,59			
20	Traslado a almacén de producto terminado						10,43	21		
21	Almacenaje									
SUBTOTALES / TOTALES		15	2	1	2	1	3792,77	42	1051	

Fuente: Autora

1. Diagrama de red (diagrama PERT)



Fuente: Autora

6.2.3 Planteamiento del problema a solucionar

Con miras a mejorar el proceso de producción y una vez realizados el estudio de tiempos y movimientos, diagrama de proceso y el PERT, se identificó como principal problema,

- Desactualización en la utilización de materia prima y presentación del producto.

6.2.4 Marco referencial

ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Es una técnica de eficiencia en el negocio que combina el trabajo de Estudio de Tiempos realizado por Frederick Winslow Taylor junto con el trabajo de Estudio de Movimientos de Frank y Lillian Gilbreth (la misma pareja mejor conocida por el libro y filme biográfico de 1950 *Más barato por docena*). Es un trabajo mayoritariamente de la Administración científica (Filosofía Taylor). Posterior a su primera introducción, el estudio de tiempos se desarrolló en la dirección de establecer tiempos estándar, mientras que el estudio de movimientos evolucionó en una técnica para mejorar los métodos de trabajo. Ambas técnicas fueron integradas y mejoradas en un método ampliamente aceptado y sobre todo aplicable para la mejora y actualización de sistemas de trabajo. Esta integración acoplada a la mejora de sistemas de trabajo es conocida como Ingeniería de métodos y es aplicada hoy en día tanto a la industria como a organizaciones que otorgan servicios tales como: bancos, escuelas y hospitales.

DIAGRAMA DE FLUJO O PROCESO

La paternidad del diagrama de flujo o proceso es en principio algo difusa. El método estructurado para documentar gráficamente un proceso como un flujo de pasos sucesivo y alternativo, el "proceso de diagrama de flujo", fue expuesto por Frank Gilbreth, en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), en 1921, bajo el enunciado de "Proceso de Gráficas-Primeros pasos para encontrar el mejor modo". Estas herramientas de Gilbreth rápidamente encontraron sitio en los programas de ingeniería industrial.

Al principio de los 30, un ingeniero industrial, Allan H. Mogensen comenzó la formación de personas de negocios en Lake Placid, Nueva York, incluyendo el uso del diagrama de flujo. Art Spinanger, asistente a las clases de Mogesen, utilizó las herramientas en su trabajo en Procter & Gamble, donde desarrolló su "Programa Metódico de Cambios por Etapas". Otro asistente al grupo de graduados en 1944, Ben S. Graham, director de ingeniería de Formcraft Standard Register Corporation, adaptó la gráfica de flujo de procesos al tratamiento de la información en su empresa. Y desarrolló la gráfica del proceso de múltiples flujos en múltiples pantallas, documentos, y sus relaciones. En 1947, ASME adoptó un conjunto de símbolos derivados de la obra original de Gilbreth como Norma ASME para los gráficos de procesos (preparada Mishad, Ramsan y Raiaan).

Sin embargo, según explica Douglas Hartree fueron originalmente Herman Goldstine y John von Neumann quienes desarrollaron el diagrama de flujo (inicialmente llamado "diagrama") para planificar los programas de ordenador. Las tablas de programación original de flujo de Goldstine y von Neumann, aparecen en un informe no publicado, "Planificación y codificación de los problemas de un instrumento de computación electrónica, la Parte II, Volumen 1 "(1947), reproducido en las obras completas de von Neumann.

Inicialmente los diagramas de flujo resultaron un medio popular para describir algoritmos de computadora, y aún se utilizan con este fin. Herramientas como los diagramas de actividad UML, pueden ser considerados como evoluciones del diagrama de flujo.

En la década de 1970 la popularidad de los diagramas de flujo como método propio de la informática disminuyó, con el nuevo hardware y los nuevos lenguajes de programación de tercera generación. Y por otra parte se convirtieron en instrumentos comunes en el mundo empresarial. Son una expresión concisa, legible y práctica de algoritmos. Actualmente se aplican en muchos campos del conocimiento, especialmente como simplificación y expresión lógica de procesos, etc. (Wikipedia, 2015)

DIAGRAMA DE RED (DIAGRAMA PERT)

Las **Técnicas de Revisión y Evaluación de Proyectos**, comúnmente abreviada como **PERT** (del inglés, *Project Evaluation and Review Techniques*), es un modelo para la administración y gestión de proyectos inventado en 1957 por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Guerra del Departamento de Defensa de EE. UU. como parte del proyecto Polaris de misil balístico móvil lanzado desde submarino. Este proyecto fue una respuesta directa a la crisis del Sputnik. PERT es básicamente un método para analizar las tareas involucradas en completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea, e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total. Este modelo de proyecto fue el primero de su tipo, un reanimo para la administración científica, fundada por el fordismo y el taylorismo. No es muy común el *modelo de proyectos*, todos se basan en PERT de algún modo. Sólo el método de la ruta crítica (*CPM*) de la Corporación DuPont fue inventado en casi el mismo momento que PERT. La parte más famosa de PERT son las *Redes PERT*, diagramas de líneas de tiempo que se interconectan. (wikipedia, 2012)

6.2.5 Propuesta de Solución

Se considera reducir el tiempo en las actividades actuales, si el Grupo GENEMYS optará por adquirir un neumático que tenga incluida la válvula de inflado del balón, teniendo en cuenta que se han introducido al mercado diferentes opciones, al igual que utilizar una bolsa resellable (cierre hermético), en la cual estuviese pre impresa la ficha de marcado del lote y tiquete de referenciación del producto, lo cual, redundaría en la flexibilización en la capacidad de producción.

Para probar la anterior, la gerencia general de Grupo Genemys acepto realizar una prueba piloto, a continuación se desarrollara el estudio de tiempos y movimientos, diagrama de proceso y el PERT propuesto

Estudio de tiempos y movimientos – Propuesto

ESTUDIO DE TIEMPOS PROPUESTO

No.	Descripción de la operación	Ciclos										Mediciones								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ΣX	$(\Sigma X)^2$	ΣX^2	n'	σ	\bar{x}	Te	Tsp	T est
1	Traslado de materia prima al área de producción	5,3	5,6	5,6	5,7	6,1	5,4	5,9	6,0	5,8	5,9	57,3	3283,29	328,93	0,13	0,26	5,73	5,99	26,00	31,99
2	España para iniciar producción	4,0	4,0	4,5	4,3	4,4	4,0	4,5	4,3	4,1	2,2	40,3	1624,09	166,49	0,91	0,67	4,03	4,70	26,00	30,70
A. PROCESO DE NEUMÁTICO																				
3	Enrollar con nylon el neumático con válvula incluida, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.) y abrir agujero para la válvula de inflado.	290,0	290,0	295,0	295,0	285,0	285,0	290,0	295,0	300,0	315,0	2940,0	8643600,00	866050,00	153,71	8,76	294,00	302,76	26,00	328,76
4	Añadir masilla para recubrir el hilo nylon	200,0	210,0	220,0	215,0	210,0	210,0	220,0	215,0	215,0	2130,0	4536900,00	454000,00	69,06	5,87	213,00	218,87	26,00	244,87	
5	Pasar por agua latex (pegante)	400,0	450,0	420,0	420,0	425,0	415,0	420,0	440,0	440,0	425,0	4255,0	18105025,00	1812375,00	417,13	14,42	425,50	439,92	26,00	465,92
6	Secado	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	720,0	7200,0	51840000,00	5184000,00	0,00	0,00	720,00	720,00	26,00	746,00
B. PROCESO DE LÁMINADO																				
7	Cortado de lámina de tela vinilica, en rectángulos	300,0	290,0	290,0	300,0	300,0	290,0	290,0	300,0	300,0	300,0	2960,0	8761600,00	876400,00	53,46	5,16	296,00	301,16	26,00	327,16
8	Troquelado cada lámina en 32 cascos, de acuerdo con la figura del producto	67,0	68,0	67,0	66,0	67,0	67,0	68,0	68,0	67,0	68,0	673,0	452929,00	45297,00	0,91	0,67	67,30	67,97	26,00	93,97
9	Repujado (15 segundos X 8 golpes) del diseño al casco, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	25,00	2,50	0,00	0,00	0,50	0,50	26,00	26,50
10	Estampado de logos, figuras, nombres o números	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	2,5	6,25	0,63	0,00	0,00	0,25	0,25	26,00	26,25
C. UNIÓN DE PROCESOS																				
11	Armado de las láminas troqueladas sobre el neumático ya seco	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	15000,0	225000000,00	22500000,00	0,00	0,00	1500,00	1500,00	26,00	1526,00
12	Vulcanizado al calor y frío (pegado)	1,9	1,8	2,0	2,0	2,0	2,0	1,8	2,0	1,9	1,9	19,3	372,49	37,31	0,01	0,08	1,93	2,01	26,00	28,01
13	Verificación de pegado	5,2	5,3	5,1	5,3	5,2	5,5	5,4	5,5	5,3	5,5	53,3	2840,89	284,27	0,04	0,14	5,33	5,47	26,00	31,47
14	Planchado, limpieza y brillo	200,0	190,0	180,0	180,0	190,0	190,0	200,0	180,0	180,0	180,0	1870,0	3496900,00	350300,00	135,89	8,23	187,00	195,23	26,00	221,23
15	Empacar balón en bolsa de cierre fácil (estampada con marca y referencia)	2,8	2,5	2,3	2,3	2,2	2,5	2,4	2,3	2,2	2,5	24,0	576,00	57,90	0,07	0,18	2,40	2,58	26,00	28,58
16	Traslado a almacén de producto terminado	9,8	10,9	9,6	9,1	9,7	9,6	9,6	9,7	10,9	9,1	98	9604,00	963,94	0,79	0,63	9,80	10,43	26,00	36,43

Fuente: Autora

1. Diagrama de proceso – Propuesto

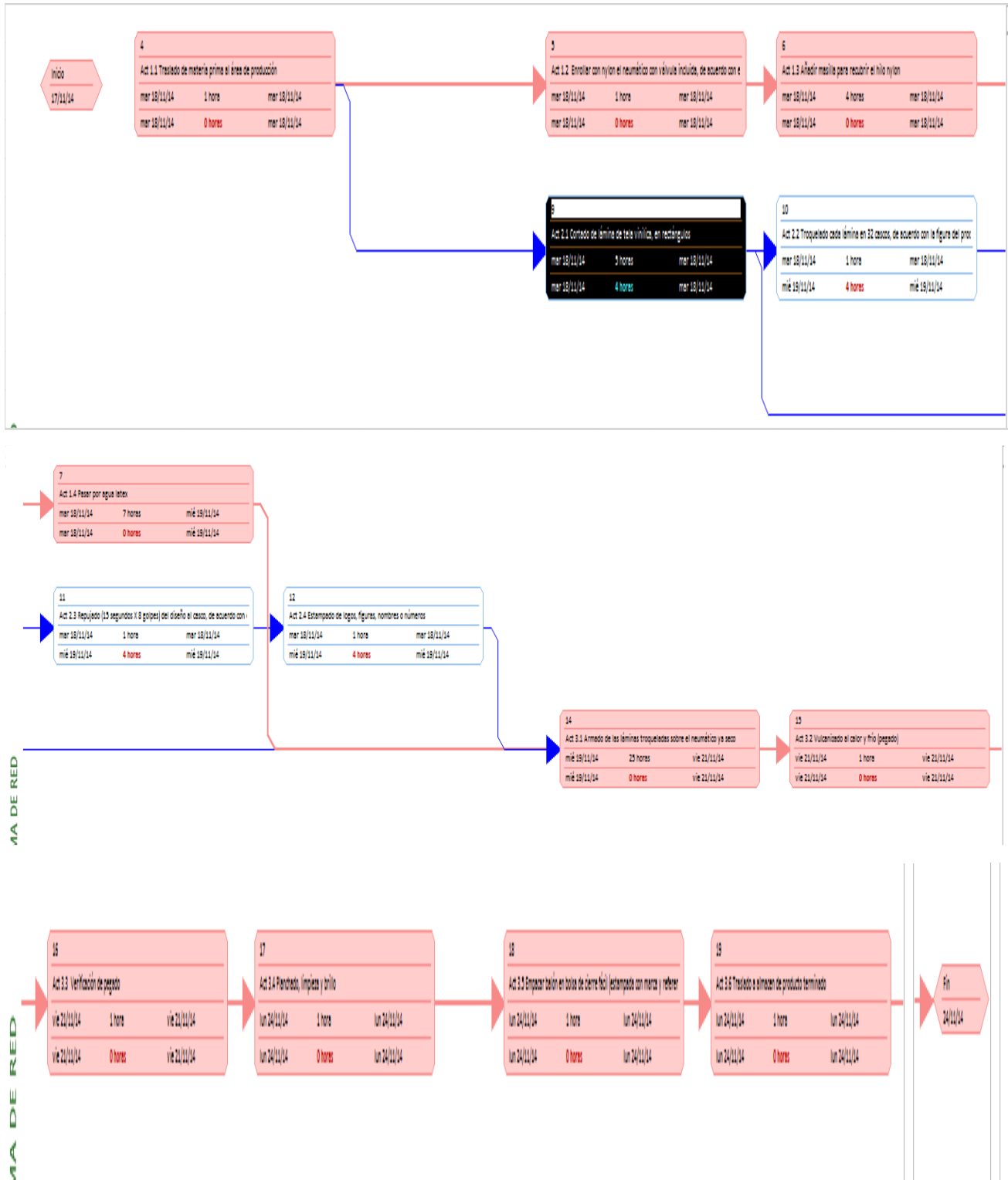
RESUMEN					EMPRESA	
	ACTIVIDADES	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)	CANTIDAD (piezas)	GRUPO GENEMYS LTDA	
	11	3031,27		250		
	2	16,42	42	601		
	1	5,47				
	2	724,70				
	1					
TOTAL	17	3777,86	42	851		

DIAGRAMA DE PROCESO	
PROCESO:	ELABORACIÓN DE BALONES
DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
SECCION:	1
METODO ACTUAL:	
METODO PROPUESTO:	
EFFECTUO:	CAROLINA SUAREZ
FECHA:	NOVIEMBRE DE 2014

No	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA	TIEMPO (minutos)	DISTANCIA (metros)	CANTIDAD (piezas)	OBSERVACIONES
1	Traslado de materia prima al área de producción		5,99	21	501	Para 100 unidades de balones
2	Espera para iniciar producción		4,70			
A. PROCESO DE NEUMÁTICO						
3	Enrollar con nylon el neumático con válvula incluida , de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.) y abrir agujero para la válvula de inflado.		302,76		100	Para 100 unidades de balones
4	Añadir masilla para recubrir el hilo nylon		218,87			
5	Pasar por agua latex (pegante)		439,92			
6	Secado		720,00			
B. PROCESO DE LÁMINADO						
7	Cortado de lámina de tela vinílica, en rectángulos		301,16		50	Láminas
8	Troquelado cada lámina en 32 cascos, de acuerdo con la figura del producto		67,97			
9	Repujado (15 segundos X 8 golpes) del diseño al casco, de acuerdo con el producto (Futbol, Futsal, Voleibol, etc.)		0,50			
10	Estampado de logos, figuras, nombres o números		0,25			
C. UNIÓN DE PROCESOS						
11	Armado de las láminas troqueladas sobre el neumático ya seco		1500,00			
12	Vulcanizado al calor y frío (pegado)		2,01			
13	Verificación de pegado		5,47			
14	Planchado, limpieza y brillo		195,23			
15	Empacar balón en bolsa de cierre fácil (estampada con marca y referencia)		2,59		100	Para 100 balones
16	Traslado a almacén de producto terminado		10,43	21	100	Para 100 balones
17	Almacenaje					
SUBTOTALES / TOTALES		11 2 1 2 1	3777,86	42	851	

Fuente: Autora

2. Diagrama de red (diagrama PERT) – Propuesto



Fuente: Autora

6.2.6 Plan de Acción

Luego de realizar la prueba piloto, la gerencia general del grupo Genemys comprobó la favorabilidad de reemplazar el neumático e incorporar la bolsa resellable (cierre hermético), con el pre impreso de la ficha de marcado del lote y tiquete de referenciación, en la disminución de tiempos y movimientos, por lo cual opto por continuar utilizando dicha propuesta.

Es importante anotar, que no es posible suprimir alguna actividad, dado que todas son indispensables para garantizar la calidad del producto y además, cada una le agrega valor al producto como tal.

Los costos y cálculos de beneficios actuales y propuestos, fueron:

Tabla 1.

COSTOS		
UNIDAD DE BALÓN		
Implementos	Actual	Propuesto
Neumático	\$ 900	\$ 1.650
Válvula	\$ 600	
Nylon	\$ 300	\$ 300
Masilla	\$ 500	\$ 500
Agua latex	\$ 100	\$ 100
Lámina Vinilica	\$ 2.600	\$ 2.600
Bolsa	\$ 50	\$ 180
Ficha y referencia	\$ 50	
TOTAL	\$ 5.100	\$ 5.330

Fuente: Autora

Es de anotar, que aunque anteriormente la empresa se beneficiaba con del proceso de producción, con los siguientes cálculos se demostro que con la implementación de la propuesta, el beneficio aumento, debido a que se eliminaron cuatro (4) actividades (colocar válvula de inflado, marcar ficha, sellado se bolsa al calor y colocar tiquete de referencia), mejorando así, los (Te) - tiempos estimados pasando

de 3.792,76 a 3.777,86 minutos y a un leve aumento en los implementos utilizados en la producción del producto.

Tabla 2.

CÁLCULOS DE BENEFICIOS

Actividades							
	No. Total	Te Total	Valor minuto (smlv)	Costo de realización	Implementos utilizados	Total	Beneficio Estimado
Actual	21	3.792,76	\$ 320,80	\$ 1.216.718,58	\$ 5.100,00	\$ 1.221.818,58	60%
Propuesto	17	3.777,86	\$ 320,80	\$ 1.211.936,32	\$ 5.330,00	\$ 1.217.266,32	75%

Fuente: Autora

JUSTIFICACIÓN

Se procede a justificar la propuesta de mejoramiento, mediante la herramienta del árbol de decisión, por lo cual se realizó la comparación de la producción anterior, con la producción que realiza la empresa después de la implementación de la propuesta, con la cual se evidencio el incremento de la producción pasando de 200 a 300 balones, tal como se presenta en los siguientes cuadros.

Tabla 3.

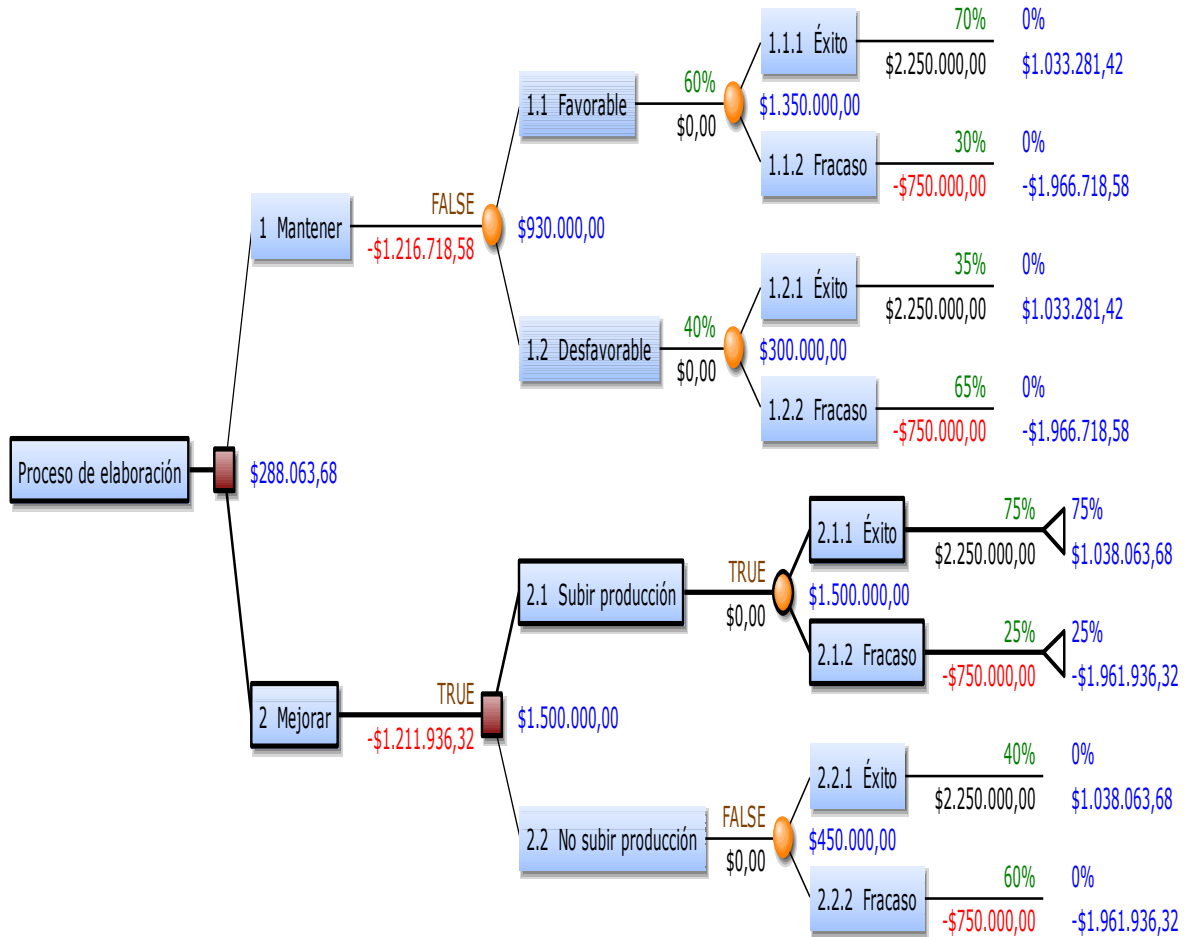
Costo de realización	
Mantener	\$ 1.216.718,58
Mejorar	\$ 1.211.936,32

Fuente: Autora

Precio venta	No. Balones	Ingreso Total
\$ 7.500,00	300	\$ 2.250.000,00
\$ 7.500,00	200	\$ 1.500.000,00
	Fracaso	\$ 750.000,00

Figura 6.

Árbol de decisión



Fuente: Autora

Resultado del árbol de decisión:

Tabla 3.

\$ 2.250.000,00	\$ 750.000,00
75%	25%
\$ 1.687.500,00	\$ 187.500,00

\$ 1.500.000,00

Fuente: Autora

El impacto para la empresa es mayúsculo en cuanto a reducción de actividades de acuerdo con el diagrama de procesos propuesto, reducción en el tiempo de la producción del producto, pasando de 5.1 días a 4.3 días; demostrando así, que la incorporación de las mejoras impacto positivamente, redundando en la calidad y presentación del producto al mercado.

CUANTIFICACIÓN (Presupuesto), la implementación de la alternativa conlleva unos costos como:

Costos Directos, en los que se incurren en el desarrollo de cada una de las actividades específicas; como son los gastos varios en que incurrió el investigador, sumado a los equipos y diferentes elementos que se requirieron para llevar a cabo la labor.

Costos Indirectos, apuntaron a cubrir los servicios públicos (energía eléctrica y teléfono), y otros gastos que de una forma inesperada surgieron en el desarrollo de la investigación.

Costos Directos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Fotocopias	100	\$ 100	\$ 10,000
Esferos	8	\$ 800	\$ 6,400
Lápices	10	\$ 600	\$ 6,000
Borradores	5	\$ 500	\$ 2,500
Papelería	2 resmas	\$ 25,000	\$ 50,000
TOTAL			\$ 74,900

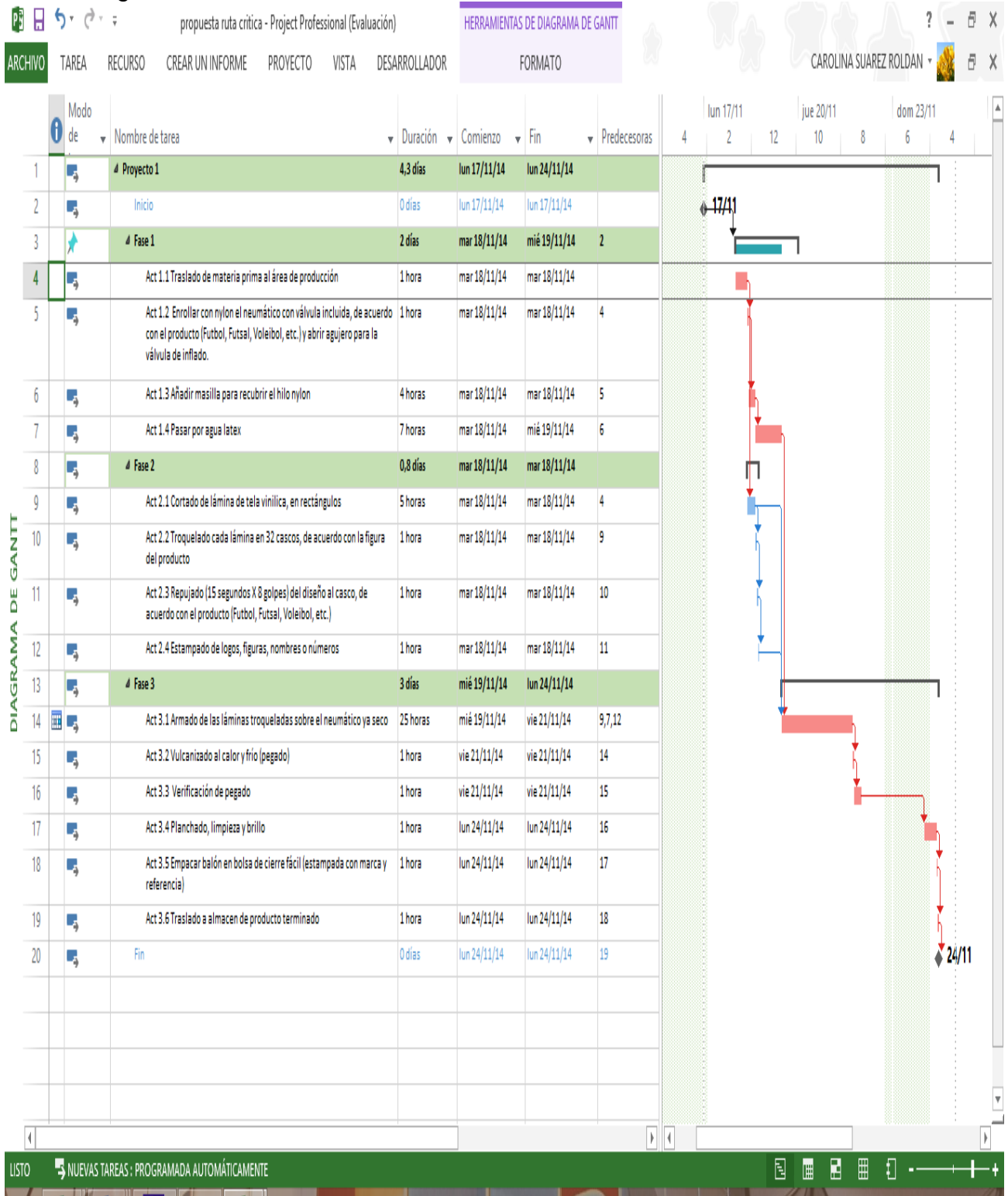
Fuente: Autora

Costos Indirectos	Valor Total
Servicios Públicos	\$ 150,000
Otros varios	\$ 200,000
TOTAL	\$ 350,000

VALOR TOTAL	\$ 424,900
--------------------	-------------------

Fuente: Autora

Diagrama de Grantt



Fuente: Autora

CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

ÁREA	PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ALCANCE	FECHA			COSTOS	RESPONSABLE	INDICADOR	OBSERVACIONES
					INICIO	CONTROL	TERMINA				
O p e r a t i v a	Direccionamiento inadecuado del proceso productivo para la elaboración de los productos (balones).	Flexibilizar el proceso productivo.	Minimizar las actividades a realizar en el proceso productivos del balón	Disminución del tiempo de elaboración del producto en 8 horas	01/01/2015	01/02/2015	01/03/2015	Disminuyen	J e f e d e p r o d u c i ó n	$\% \text{ de Variación de la productividad respecto al periodo anterior} = \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n-1)}{(\text{IPT del periodo } n-1)}$	Los costos de realización (producción) disminuyen dado que se pasa de 21 actividades a 17
	Baja productividad	Aumentar la productividad	Incrementar la producción de balones	Aumentar en 15 % la producción	01/01/2015	01/02/2015	01/03/2015	Aumenta debido a la adquisición de mas materia prima		$\text{Índice de productividad} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos Utilizados}}$	Aumentan las ventas, por lo cual se debe adquirir mas materia prima
	Desactualización de materia prima	Utilizar materia prima innovada	Manejo de neumático con válvula incluida y bolsa resellable	Innovación		01/01/2015	01/02/2015	01/03/2015		Los de materia prima y/o presentación del producto	$\text{Índice de productividad de Materia Prima} = \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}}$

Fuente: Autora

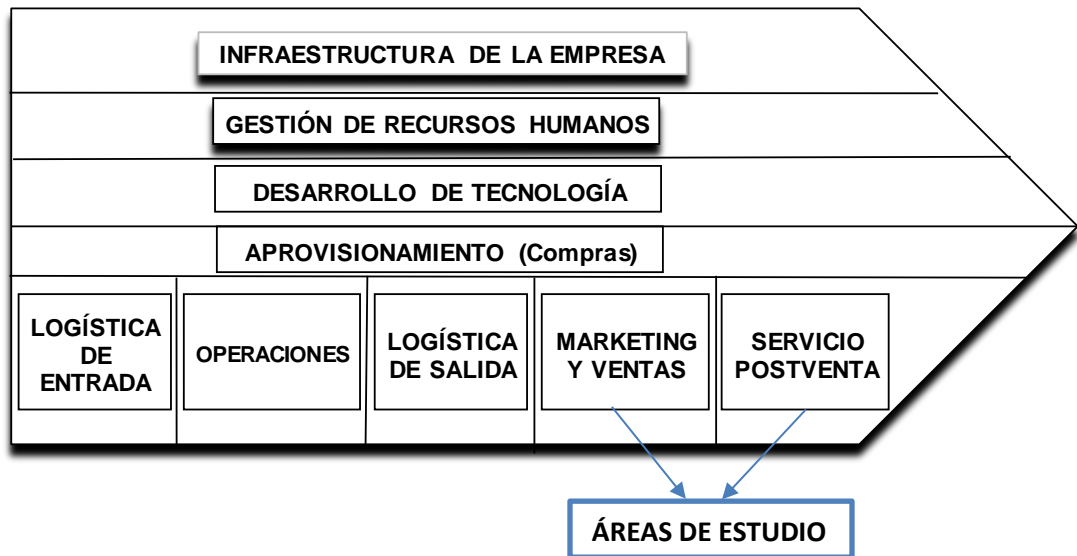
Recomendaciones

- Se recomienda al Grupo Genemys Ltda actualizarse constantemente en las innovaciones que presenta el mercado con el fin de innovar constantemente en cuanto a materia prima, para a su vez generar valor agregado a los productos.

6.3 ÁREA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS

6.3.1 Objeto de estudio

Cadena de valor genérica de Porter:



INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: En la sede principal ubicada en el barrio San Carlos, GENEMYS LTDA cuenta con una distribución adecuada en las diferentes áreas administrativas, de producción y bodega, aptas en cuanto a dotación y suficientes para el correcto funcionamiento en los diferentes espacios de trabajo. Igualmente, las condiciones de seguridad son óptimas y cuenta con un buen ambiente de integración.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El área de recursos humanos es responsable de velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en la selección del personal operativo, administrativo, del manejo de la protección de la seguridad y salud de los empleados, en conjunto con la dirección, velan y promueven la formación del talento humano, la estabilidad laboral, el bienestar general de los integrantes, generando un ambiente propicio para la realización de sus actividades, lo cual contribuye a un aumento significativo en la motivación de los empleados y por ende a una excelente productividad y conformidad del producto.

Aspectos importantes como: los requisitos de temperatura, humedad y limpieza requisitos de ley y requisitos concernientes al producto se gestionan con un control exhaustivo de las condiciones, además, de efectuar inspecciones continuas con el objetivo de fabricar producto conforme.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: Para el desarrollo normal de los procesos, GENEMYS cuenta con maquinaria suficiente tanto en el área de producción, como en el área administrativa en la que cuenta con internet, equipos de hardware, software y de comunicación que apoyan los diferentes procesos.

APROVISIONAMIENTO (Compras): GENEMYS LTDA. Garantiza que los productos adquiridos cumplan los requisitos de compra y calidad explícitos de acuerdo con el proceso de compras establecido, seleccionando y evaluando a los proveedores de acuerdo con el procedimiento, en el cual están establecidos los criterios para la selección, evaluación y reevaluación de nuestros proveedores.

LOGÍSTICA DE ENTRADA: Recepción de materiales, almacenaje y control de inventario de los mismos para iniciar la fabricación de los balones; así como, el control del transporte y devolución a los proveedores.

OPERACIONES: Transformación de la materia prima para la producción de balones, como son el proceso de neumático, corte, troquelado, repujado, estampado, armado en general, vulcanizado al calor y frío, planchado, pruebas de resistencia, circunferencia, redondez, rebote, peso, presión, absorción de agua, mantenimiento de tamaño y forma establecidos, luego marcado, empacado y etiquetado.

LOGÍSTICA DE SALIDA: Recibo del producto terminado, almacenamiento en la bodega de inventario, procesos de verificación del pedido del cliente, embalaje, facturación por parte del área de ventas, organización del transporte (vehículo) para su entrega y actualización del inventario.

Es importante anotar, que actualmente se distribuye el producto nacionalmente y los despachos a otras ciudades se realizan por cualquier empresa de logística de entregas como Servientrega, DHL, entre otras, dependiente el lugar de destino.

MARKETING Y VENTAS: Los productos deportivos como los balones se utilizan en actividades recreativas que contribuyen a establecer relaciones sociales en las que se incentivan la amistad, el afecto, la pertenencia, entre otros, y elevan la calidad de vida, la salud y el bienestar de los individuos, satisfaciendo con ello las necesidades sociales de los seres humanos.

SERVICIO POSTVENTA: Genemys interactúa con los clientes a través de sus vendedores y/o en su sede principal, dando respuesta a las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) por medio de correos electrónicos, teléfono, WhatsApp, mensajes de texto, logrando así, atención personalizada e igualmente por este medio informan a los clientes el valor agregado de los productos, promociones y descuentos.

Flujo de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS)

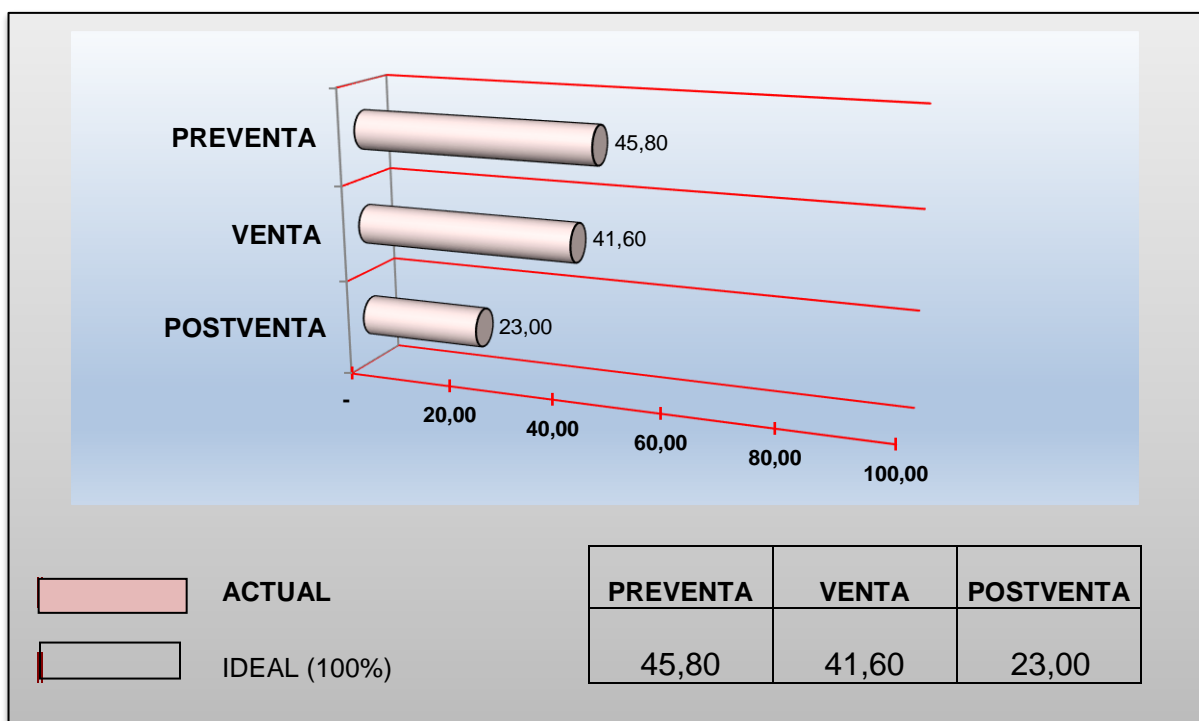


6.3.2 Diagnóstico

PREVENTA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
LA EMPRESA TIENE DEFINIDO EL SEGMENTO DE MERCADO A LLEGAR	17%	5	0,85
ACTUALIZA Y ORGANIZA LA BASE DE CLIENTES POTENCIALES	14%	4	0,56
ANALIZA LA COMPETENCIA	13%	4	0,52
MANTIENE Y ACTUALIZA SU PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	15%	4	0,60
INNOVA SUS PRODUCTOS, DISEÑOS Y PRESENTACIÓN	17%	5	0,85
POSEEE INNOVA SUS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	14%	5	0,70
REALIZA ESTUDIOS DE MERCADO Y CLIENTES, PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS	10%	5	0,50
	100%		4,58
		PROMEDIO	45,80

VENTA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CALIDAD DEL PRODUCTO, VENTAJAS Y BENEFICIOS	20%	5	1
OTORGA FACILIDADES DE PAGO	14%	4	0,56
IMPLEMENTA VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	15%	5	0,75
LA PRIORIDAD ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	16%	5	0,80
DEFINE Y PLANEA LAS VENTAS	10%	3	0,3
TIENE TRABAJADORES COMPETENTES Y CON HABILIDADES EN VENTAS	12%	3	0,36
POSEE FACILIDADES DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS	13%	3	0,39
	100%		4,16
		PROMEDIO	41,60

POSTVENTA	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
FOMENTA LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE PARA INFORMAR SOBRE INNOVACIONES DE LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS	14%	3	0,42
MANEJA INMEDIATEZ EN LAS DEVOLUCIONES O IMPERFECTOS DE LOS PRODUCTOS	16%	3	0,48
MANEJO DE PETICIONES, QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS POR ENTREGAS DEMORADAS DE LOS PEDIDOS	15%	2	0,3
REALIZA FIDELIZACIÓN A LOS CLIENTES VÍA TELEFÓNICA	12%	2	0,24
ACTITUD POSITIVA FRENTE AL CLIENTE Y SUS PROBLEMAS CON LOS PRODUCTOS	15%	2	0,3
CAPACITA A LOS TRABAJADORES EN LA OPORTUNA ATENCIÓN AL CLIENTE	13%	2	0,26
SE DA CUMPLIMIENTO A LA GARANTIA DE LOS PRODUCTOS	15%	2	0,30
	100%		2,3
PROMEDIO			23,00



El Grupo Genemys por ser una empresa de inicios empíricos, presenta un diagnóstico por debajo del 50% en sus diferentes procesos, por lo cual en la preventa y venta presentaron un promedio de 45,80% y 41,60% respectivamente y en la postventa se obtuvo un promedio de 23,00%.

6.3.3 Planteamiento y formulación del problema a solucionar

El problema se presenta en la postventa, en donde se evidencia comunicación insuficiente con los clientes, dado que la empresa no cuenta espacios eficaces para el manejo de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), no se realiza fidelización de los clientes, se da una inadecuada actitud en la atención al cliente y sus problemas con los productos adquiridos, inoportuna capacitación a los trabajadores para lograr eficacia en sus labores e incumplimiento en la garantía de los productos.

De acuerdo con las observaciones realizadas, se infiere que el problema en la postventa radica en una inadecuada organización, control, atención y calidad en el servicio al cliente, por lo cual las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) son una debilidad y redundan en la insatisfacción de los clientes y por ende su pérdida, sin contar que se debe capacitar e incentivar a los trabajadores en el mejoramiento continuo, de la actitud y atención al cliente, lo cual generaría una ventaja competitiva y solidificación de la empresa en el mercado de balones.

6.3.4 Marco referencial

Para Zuthaml (1988, Citado en Colectivo de Autores, 1999) el valor percibido por el cliente es la valoración total que el cliente realiza de la utilidad de un producto basada en la percepción de lo que se recibe y se da a cambio y este valor total comprende tres dimensiones:

- Valor de compra: El cliente se pregunta cuanto valor le reportará determinado producto.
- Valor de uso: Se relaciona con la satisfacción que produce un producto durante su uso.

- Valor final: Es la satisfacción que reporta a al cliente después del consumo total.

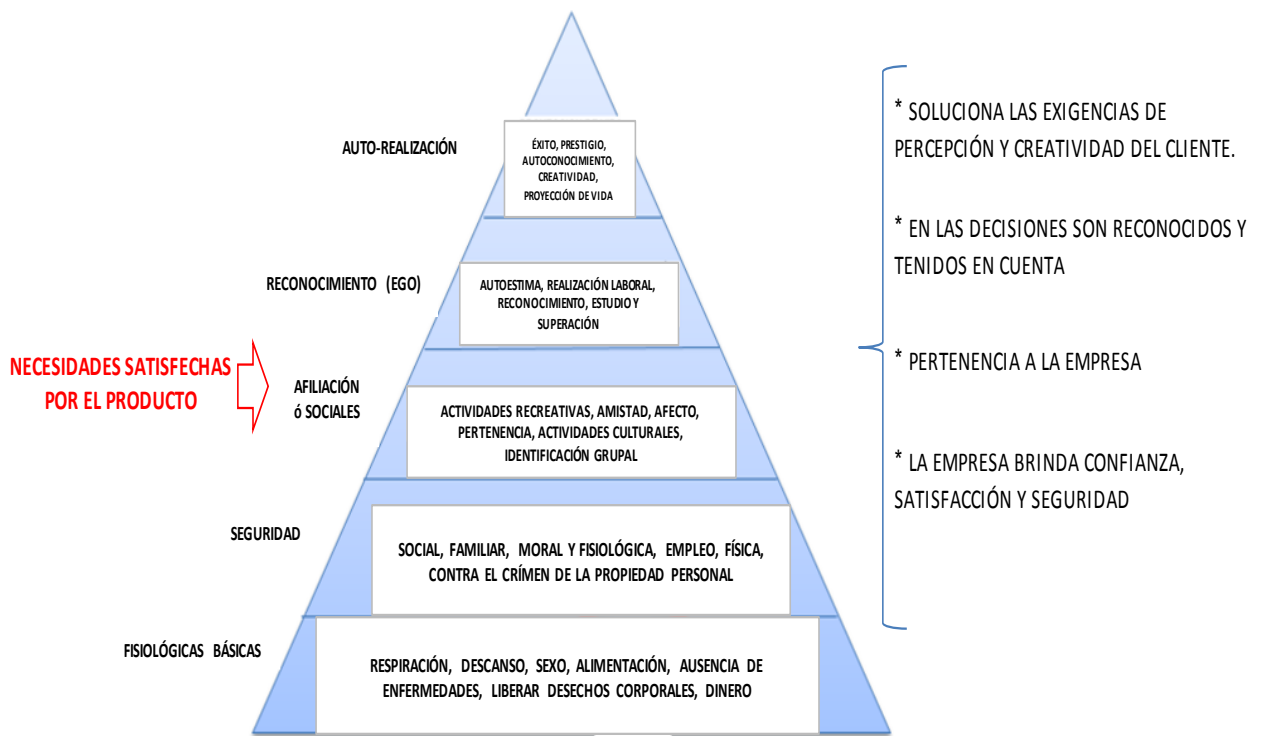
Según Carothers, Sander y Kirby (Citado en Colectivo de Autores, 1998, p. 18) las empresas que no suministren suficiente valor, por incapacidad o por propia decisión, serán eliminadas selectivamente por los clientes.

Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante el desarrollo de un buen servicio postventa que incluso, si es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla. Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Manejo de quejas.
- Adiestramiento para el uso.
- Instalación.
- Mantenimiento.
- Reparación.

Además, se sustenta en la Teoría Jerárquica de las necesidades de Maslow (1943): en la que habla de las necesidades sociales sobre “participación y aceptación”, en este caso, cuando el cliente demanda participación en las decisiones, para que sean reconocidos y tenidos en cuenta como razón de ser de la empresa; y aceptación al solucionar sus necesidades.



Genemys al satisfacer los deseos y necesidades, y con miras a posicionar la empresa estratégicamente debe tomar medidas en el proceso de la postventa, en la cual presenta inadecuada organización, control, atención y calidad en el servicio al cliente, por lo cual es prioritario implementar la alternativa 1, generar un link de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias permitiendo perfeccionar dicho proceso.

Igualmente, cubriría necesidades, así:

SEGURIDAD: con miras a mantener una relación comercial sólida y a largo plazo con el cliente, pues le brinda la seguridad de interactuar con él y velar por la solución de sus necesidades.

AFILIACIÓN Y SOCIALES: Con la implementación de la alternativa 1, la empresa logrará mayor interacción con los clientes, dado que esta herramienta se ha convertido no solamente en una excelente y frecuente canal de comunicación, que

permitirá a la empresa el mejoramiento continuo del servicio al cliente y los productos, redundando en la fidelización y sentido de pertenencia de los clientes hacia la empresa.

RECONOCIMIENTO (EGO): Otorgando al cliente la importancia que tienen sus peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, Genemys reconoce, motiva y llega eficazmente a su razón de ser, convirtiéndola en la clave estratégica para mantenerlo.

AUTO-REALIZACIÓN: Es sabido que el cliente es el motor de las empresas y que el atender sus necesidades es prioritario, con lo cual se siente auto-realizado, pues llaman la atención, dejando su huella y a su vez al darle solución la empresa dará cumplimiento a sus objetivos y logrará fidelizarlo.

Genemys entrega diferentes productos a los clientes, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades, y logra posicionar la empresa estratégicamente, dado que permite personalizar la marca del cliente en los diferentes productos, generando así, ventaja competitiva, además de calidad y precio competitivo frente a su competencia.

Igualmente, ha conformado una oferta comercial, con estrategias basadas en categorías de los diferentes productos, con el fin de otorgar valor agregado a sus clientes, obteniendo beneficios como margen de ventas, lo cual se traduce en rentabilidad.

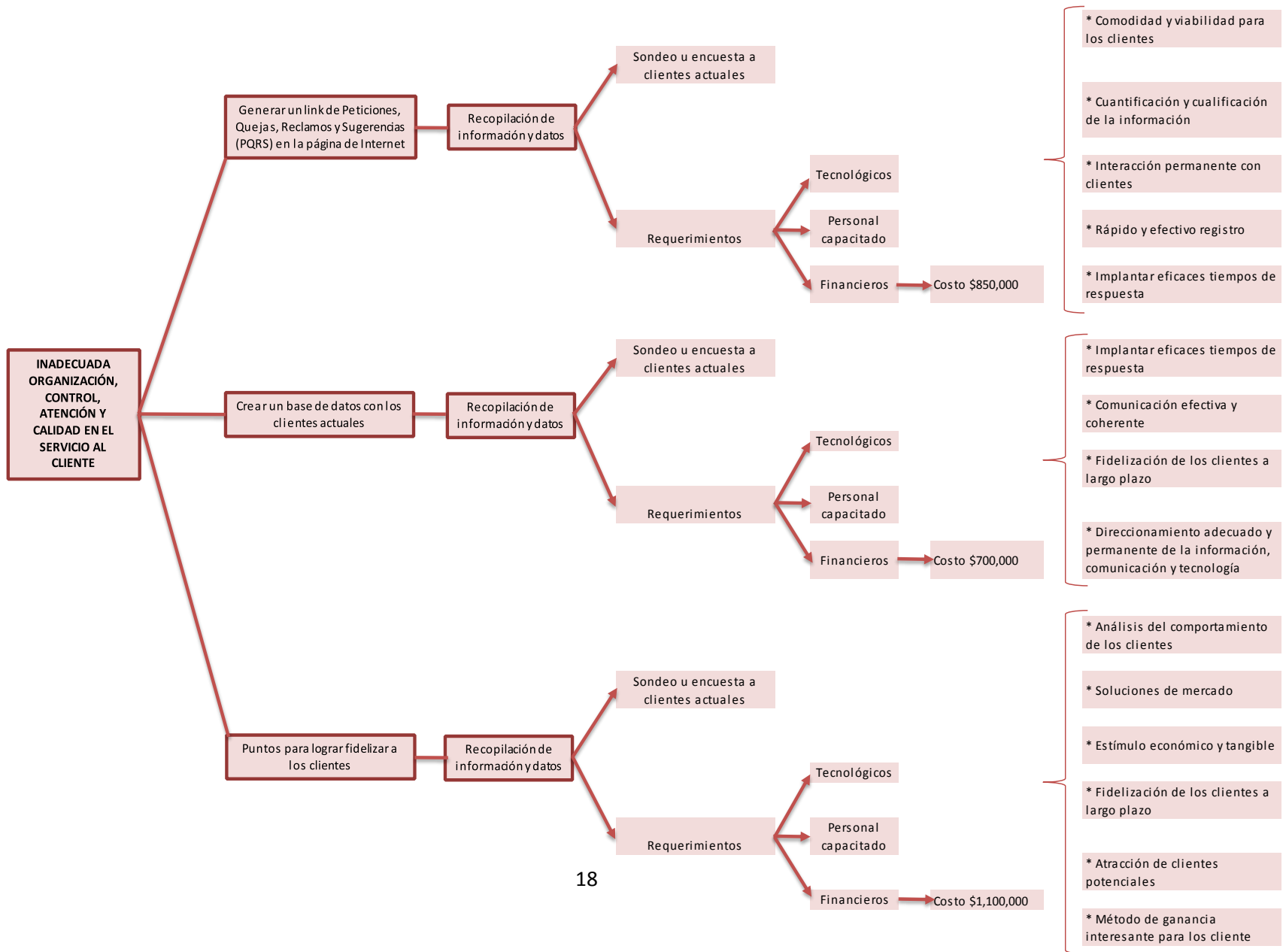
El Grupo Genemys cuenta con clientes como Deportivas Ponny, Canapro, Oce & Marketing, New Deportes, Signal, Deporte y Música, Villa Olimpica, Deportivas Naster, entre otros.

La competencia directa la tiene identificada de acuerdo con la participación en el mercado, dentro de los que se encuentran Mikasa, Molten, Cosmos, Gegol.

6.3.5 Propuesta de solución

Con el fin de generar cambios en la postventa, se deben plantear estrategias que conlleven a la organización de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS), con miras a satisfacer las necesidades de los clientes, soportados en procedimientos adecuados, herramientas tecnológicas y de comunicación.

A continuación se presentan tres alternativas de solución:



Generar un link de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS) en la página de internet de GENEMYS, lo cual es viable y le otorgaría a los clientes comodidad, motivación, rapidez, efectividad en la recepción de los mismos, se les otorgaría un código, fecha y forma de respuesta a la solicitud genera, cual será atendida en forma efectiva, oportuna y clara.

El link deberá contener como mínimo los siguientes espacios a ser diligenciados por el cliente:

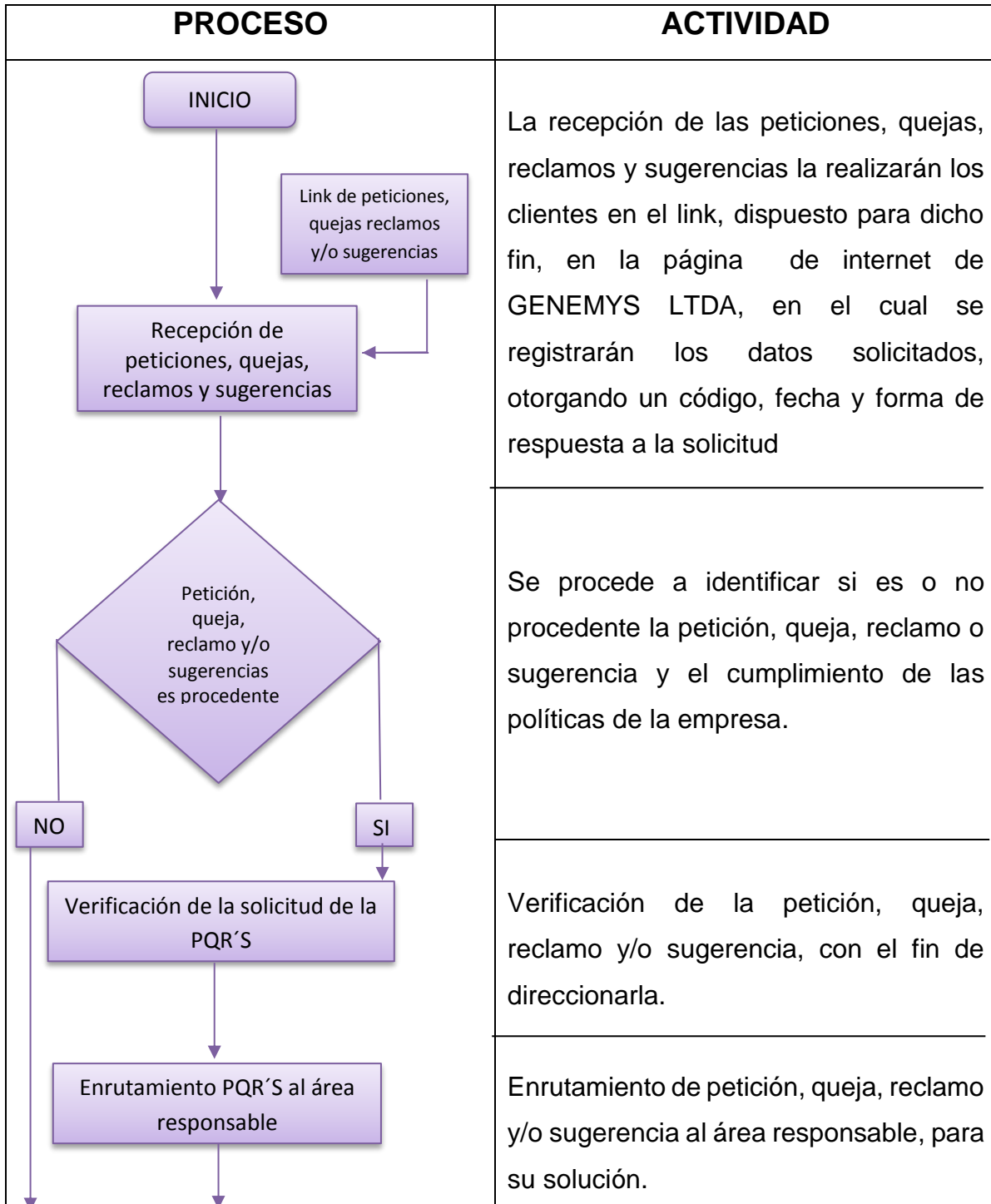
- Datos de la empresa o nombres completos
- Datos de contacto como, teléfono, celular, correo electrónico y/o dirección
- Solicitud: Petición, Queja, Reclamo(s) o Sugerencia(s) (PQRS)
- Producto
- Espacio en blanco para descripción de la solicitud.
- Como desea recibir la respuesta por: carta, correo electrónico, telefónica, otro
- Fecha de la ocurrencia.

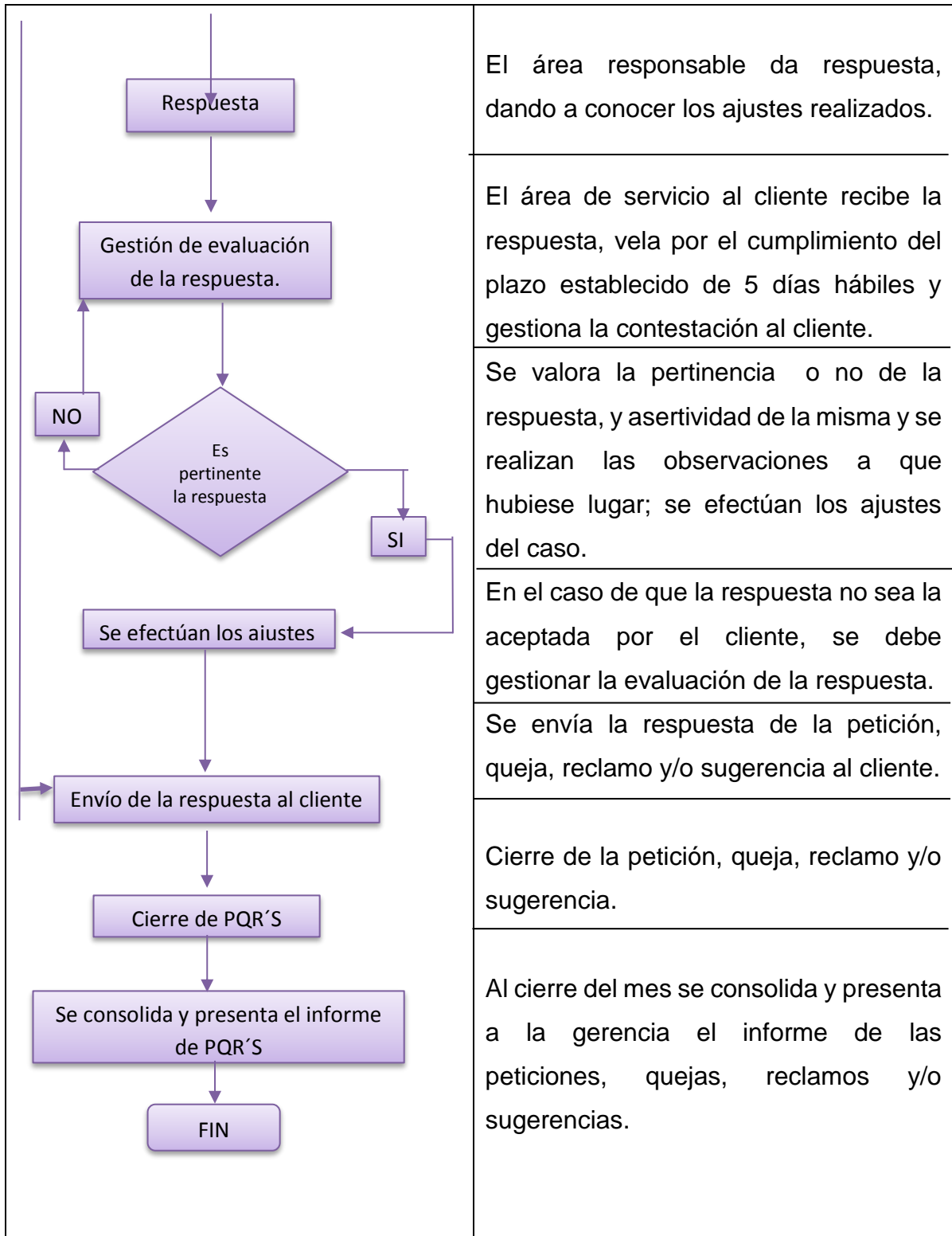
Se planeará y diseñarán los procesos y procedimientos a seguir para la oportuna atención de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS).

Con lo anterior, se logrará la disminución de las Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), lo cual redundará en la satisfacción del cliente, por medio de la efectiva, oportuna y clara solución de las mismas.

FLUJOGRAMA PROCESO DE (PQRS)

PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS





VENTAJAS:

- Mayor satisfacción del cliente
- Aumento de pedidos
- Nuevo y amplio canal de información de cara al cliente
- Obtención de opiniones y sugerencias del cliente en pro de los productos y el servicio que la empresa brinda.
- Estímulo para aumentar las ventas
- Atención ágil, oportuna y eficaz de los Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias
- Responde a las expectativas del cliente
- Comunicación espontánea y directa con el cliente
- Fortalecimiento de la relación con los clientes
- Fidelización de los clientes en el mediano plazo
- Control, seguimiento y cumplimiento adecuado de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias
- Cuantificación y cualificación de la información
- Mejora continua de los procesos y procedimientos de la empresa
- Diferenciación y posicionamiento de la empresa

Propuesta de Solución seleccionada, sustentada con los referentes teóricos e integrada al Balanced Score Card de la empresa en las diferentes perspectivas.

El cliente es una prioridad para cualquier empresa dado que es su razón de ser; basada en que uno de los objetivos de GENEMYS es “Aumentar la satisfacción del cliente”, teniendo en cuenta que el problema se ubica en la postventa por la inadecuada organización, control, atención y calidad en el servicio al cliente y con el apoyo del árbol de decisiones, se opta por escoger la alternativa 1, Generar un link de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias, pues brinda comodidad, motivación, rapidez, efectividad en la recepción de los mismos.

BALANCED SCORECARD

Misión

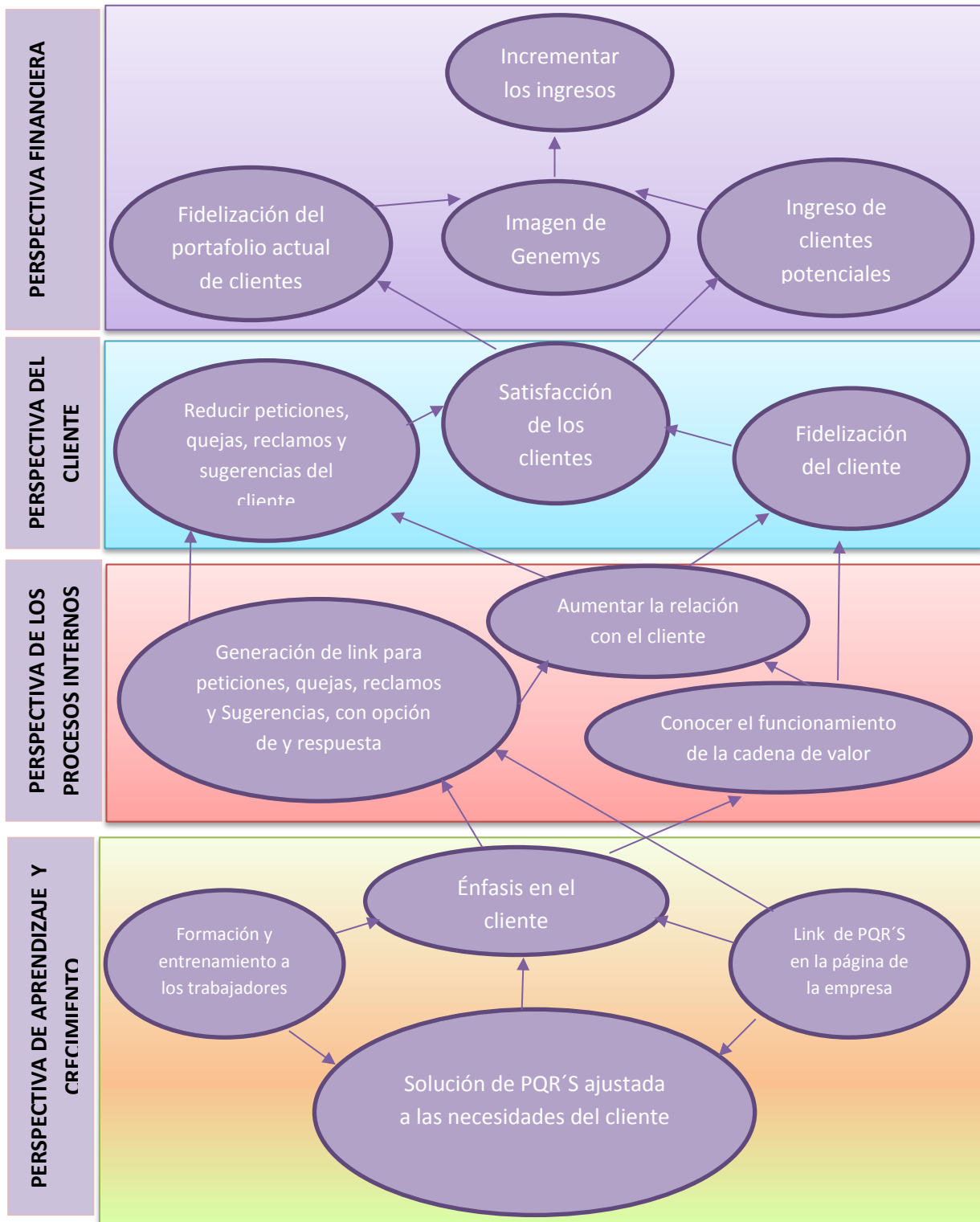
En GRUPO GENEMYS fabricamos y comercializamos artículos deportivos de alta calidad, contamos con una adecuada infraestructura y capital humano comprometido y capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite mantener la sostenibilidad y crecimiento económico de la organización y la generación de convenios con instituciones y tiendas deportivas a nivel local.

Visión

En el año 2020 GRUPO GENEMYS será una de las empresas líderes en la producción y comercialización de artículos deportivos, caracterizados por el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos y por nuestro compromiso.

De sostenimiento amigable con el medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

Contaremos con puntos de venta en las principales ciudades del país, logrando así, un importante posicionamiento en el mercado deportivo a nivel nacional.



6.3.6 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN												
Problema	Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Alcance	Acciones	Fecha			Costos	Responsable	Indicador	
						Inicia	Control	Termina				
INDICADORA ORGANIZACIONAL SERVICIO CONTROL CALIDAD EN	FINANCIERA	INCREMENTAR LOS INGRESOS	Fidelización del portafolio actual de clientes	En la postventa lograr incrementar los ingresos vía clientes actuales	Crear estrategias por cliente y producto	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A	Gerente general	Ingresos postventa / Ventas totales postventa	
			Ingreso de clientes potenciales	Generar ingresos vía clientes potenciales	Atraer clientes nuevos, ofreciendo productos diferenciadores	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A		Cientes n uevos / clientes actuales	
	CLIENTE	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Reducir peticiones, quejas, reclamos y sugerencias del cliente	Lograr disminuir las PQR'S al mínimo	Identificar el o los productos que no satisfacen al cliente	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A	Gerente general	PQR'S del mes anterior / PQR'S del mes actual	
			Fidelización del cliente	Mantener la fidelidad del cliente	Retención de clientes	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A		Porcentaje (%) de satisfacción / porcentaje % de clientes actuales	
	PROCESOS INTERNOS	AUMENTAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	Generación de link para PQR'S, con opción de respuesta	Implementación del link en la página de la empresa	Diseño del link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A	Ingeniero de sistemas	No. de PQR'S atendidos / No. de PQR'S recibidas	
			Conocer el funcionamiento de la cadena de valor	Dar valor agregado al cliente	Colocar a funcionar el link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A		Encargado de Servicio al cliente	No. Total de PQR'S / total de clientes
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO A LOS TRABAJADORES CON ÉNFASIS EN SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Formación y entrenamiento a los trabajadores	Contratar entrenador o capacitador en servicio al cliente	Diseño del link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A	Jefe de talento humano	Total de trabajadores capacitados / Total de trabajadores de la empresa	
			Capacitar a los trabajadores en el manejo del link y respuesta oportuna al cliente	Conocer número de trabajadores capacitados de manera efectiva	Colocar a funcionar el link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A			
		Optimizar las respuestas a las PQR'S, con énfasis en cubrir las necesidades de los clientes	Otorgar respuestas eficaces, ágiles y oportunas a los clientes	Conocimiento de las PQR'S presentados por los clientes	Direccionamiento de las PQR'S al área indicada	Diseño del link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A	Encargado de Servicio al cliente	Total de respuestas oportunas / total de PQR'S recibidas
						Colocar a funcionar el link de PQR'S	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A		
					Evaluar el potencial de crecimiento de los clientes	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A			
					Identificar la satisfacción del cliente, frente al servicio al cliente y los productos	01/07/2015	30/07/2015	31/08/2015	N/A			

7. CONCLUSIONES

El ser humano debe tomar decisiones respecto a diferentes problemas que se presentan en la cotidianidad, por lo cual es necesario adquirir conocimientos cada día con el fin de lograr determinar cuál es la solución más adecuada para los mismos.

La investigación motiva a las personas a realizar diferentes observaciones y desarrollar ideas que permitan buscar la solución más pertinente cada una de las situaciones que se presentan en el entorno profesional. Tener la iniciativa de investigar sobre algún tema específico le da al ser humano la posibilidad de enfrentar los problemas de una manera más dinámica.

El servicio al cliente constituye uno de los ejes centrales de la empresa, por lo tanto la satisfacción del cliente, es prioritaria para alcanzar las metas y objetivos de Genemys, por lo que los esfuerzos deben concentrarse en generar alternativas viables y herramientas efectivas para una atención eficaz y oportuna.

8. BIBLIOGRAFÍA

BARRY R, Jay Heizer. (2007) Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas, 8 edición.

BERNAL, Cesar Augusto. (2010) Metodología de la investigación .México: Pearson Prentice Hall. Madrid: Pearson Educación, S.A.

DOMÍNGUEZ D, Alejandro y MUÑOZ V, Gemma (2010) Métricas del Marketing, 2ª edición. Madrid: ESIC Editorial

HERNANDEZ S. Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. (2010) Metodología de la Investigación

PEREZ F, José Antonio. (2013). Gestión por procesos. México: Alfaomega Grupo Editor. Esic Editorial

Robbins & Coulter. (2010) Administración, Décima edición.

9. WEBGRAFÍA

Cardenas, V. (17 de 07 de 2008). UNIDAD ADMINISTRATIVA. Obtenido de TEORÍAS ADMINISTRATIVAS:
<http://puntoadministrativo.blogspot.com.co/search/label/TEORIAS%20ADMINISTRATIVAS>

Rebodello, J., Lopez, L., Duque, C., & Velasco, A. (2013). Perfil del Sector Manufacturero. *Magazin Empresarial* , 49-61.

wikipedia. (16 de 05 de 2012). Técnica de revisión y evaluación de programas. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%A9cnica_de_revisi%C3%B3n_y_evaluaci%C3%B3n_de_programas

Wikipedia. (2015). Obtenido de Diagrama de Flujo :
https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

7. ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de práctica del GRUPO GENEMYS LTDA.



GRUPO GENEMYS
Nit 900.104.868- 8

CERTIFICA

Que autoriza a la señora ELVIA CAROLINA SUAREZ ROLDAN identificada con cédula de ciudadanía N. 52556676 de Bogotá, para realizar su práctica administrativa I, II y III y sustentación.

Se expide a solicitud de la interesada en Bogotá a los 06 días del mes de Junio de 2014.



ADRIANA MARIA CLAVIJO PARDO
Representante Legal Suplente.
Teléfono: 3144923527

Fábrica : Calle 51 N. 19ª 35 sur
Teléfono: 3144923527
E-mail: balonesgenemys@gmail.com

Anexo 2. Entrevista al gerente y encuestas realizadas a los empleados del GRUPO GENEMYS LTDA.

ENTREVISTA

Persona entrevistada: José Ruiz Ariza

Cargo: Gerente

1. ¿Se considera usted un líder? ¿Por qué?

Sí, considero que soy un líder, porque tengo la capacidad de manejar una empresa, además creo tener buena relación laboral con mi equipo de trabajo, por lo que considero que gozo de su lealtad.

2. ¿La empresa cuenta con los recursos suficientes para llevar a cabo su trabajo?

Cuento con recursos como conocimiento del negocio, destreza en ventas adquirida a través del tiempo, apoyo de mi socia (esposa), algunos recursos económicos y apoyo de mi equipo de trabajo.

3. ¿Cómo considera y de qué manera trata la sugerencia o el comentario realizado por algún empleado?

Analizó la viabilidad e implementación de la sugerencia y todos los comentarios son bien recibidos, en lo posible le sustento al empleado, porque se tendrá o no en cuenta.

4. ¿Cuál es su posición respecto al tema de incentivos? ¿Cuándo y cómo aplicarlos?

Aun no tenemos implementado el tema de incentivos, pero seguramente se evaluarán y aplicarán en momentos en los que los resultados de la empresa superan las expectativas.

5. ¿Conoce, comparte y ha transmitido a sus colaboradores la Misión, Visión, Cultura Corporativa, Objetivos y Políticas de la empresa?

Están debidamente publicadas y son de amplio conocimiento, inclusive por los empleados nuevos.

6. ¿Cómo está seguro de Suministrar a su equipo de trabajo el material suficiente para el trabajo de cada uno?

Semestralmente se hace entrega de la dotación que exige la ley, con respecto a las materias primas y maquinaria son suplidas por la misma empresa.

7. ¿Qué elementos cualitativos o cuantitativos utiliza para sentir a sus colaboradores comprometidos con su trabajo?

Se realizan charlas motivacionales y les comparto los resultados de la empresa, sean positivos o negativos.

8. ¿Cómo se definen las oportunidades de ascenso en la empresa?

No hay implementado el sistema de ascensos, dado que la mayoría de empleados son operarios, aunque algunos son especializados en sus labores.

9. ¿Qué tipos de eventos realiza para mantener la armonía, el bienestar y el reconocimiento entre todos sus colaboradores?

No se ha implementado como tal ningún evento, solo anualmente se hace una despedida de año y se entrega una anqueta a cada colaborador.

10. ¿Qué herramienta utiliza para definir el perfil de empleados que contratan, funciones, tareas, actividades y responsabilidades?

Actualmente GENEMYS LTDA tiene definido un organigrama básico, no se tiene un perfil como tal, dado que no es esencial contar con personal calificado, excepto para las labores que realiza en jefe de producción y la parte de armando de los balones. Las funciones del jefe de producción son netamente de control de la producción.

ENCUESTA # 1 PARA LOS EMPLEADOS DEL GRUPO GENEMYS LTDA

Fecha: _____

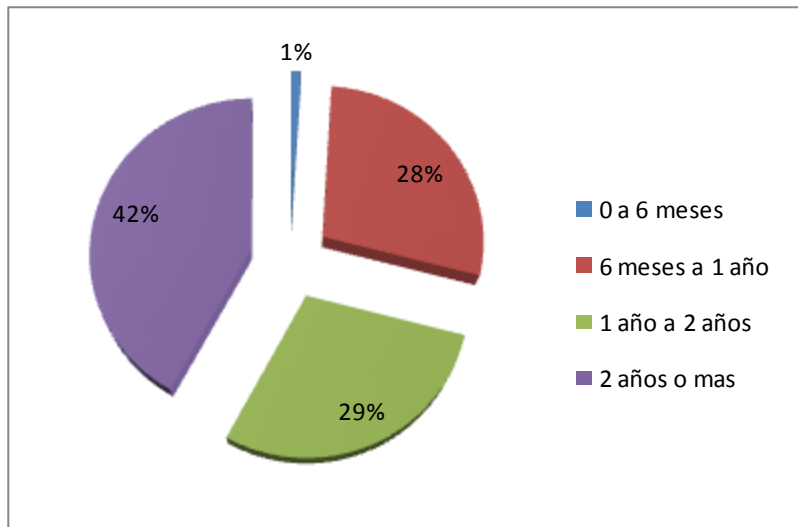
Nombre: _____

Cargo actual: _____

Preguntas, tabulación, interpretación gráfica y análisis:

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en GENEMYS LTDA?

Gráfico 1

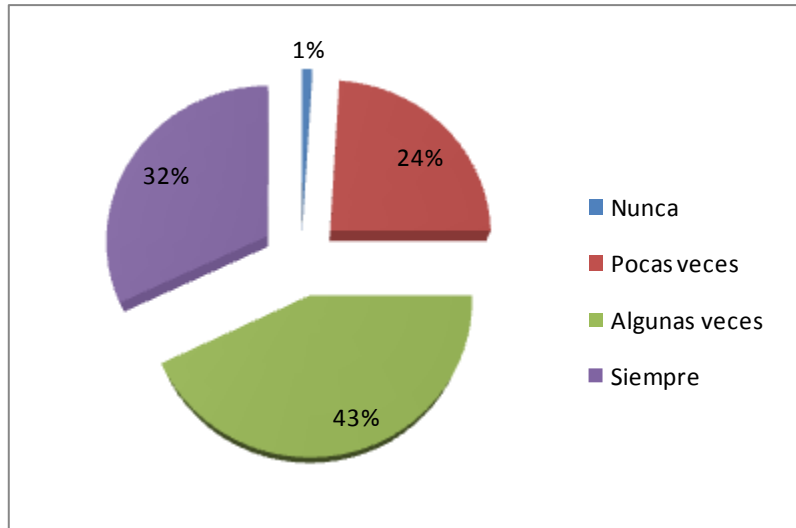


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 42% de los empleados lleva laborando 2 años o más en la empresa, lo cual indica que conocen las labores a realizar, se evidencia su compromiso, arraigo a la empresa, lo cual redundará en la calidad del producto.

¿Se siente motivado laboralmente?

Gráfico 2

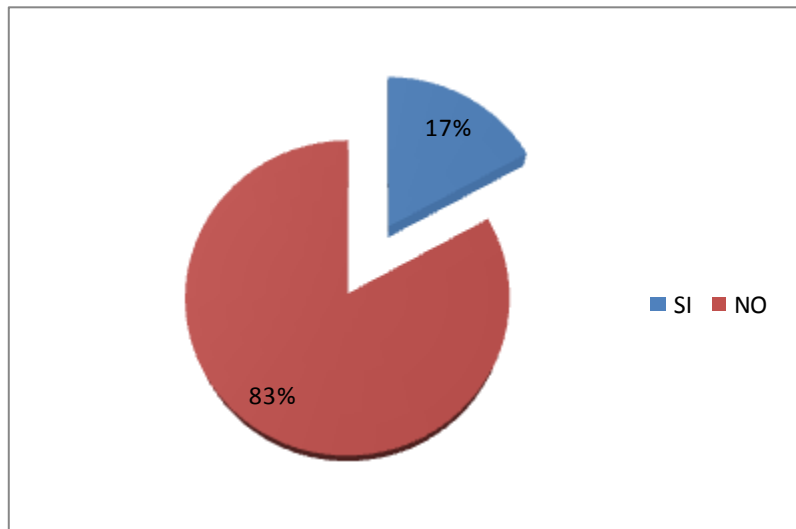


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se denota que la motivación que el gerente realiza, surte un buen efecto, lo cual redunda en un adecuado clima laboral, confianza mutua y calidad en la producción.

¿Considera que existe la posibilidad de ascender en la escala de cargos?

Gráfico 3

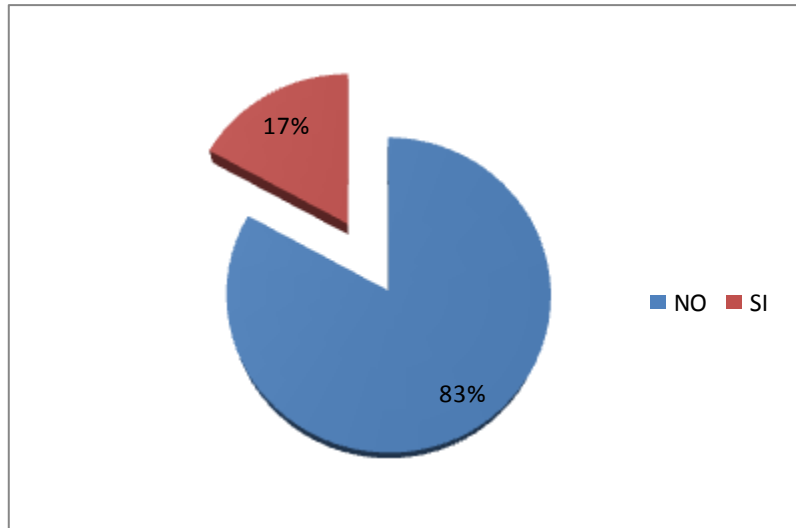


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 83% de los empleados considera que no tiene posibilidad de ascender, dado que la mayoría son operarios de planta y que no es tenida en cuenta su experiencia, ni el conocimiento adquirido en las labores de la empresa, mientras que el 17% indica que la empresa está creciendo por lo cual llegara un momento en el cual tendrán que crear nuevos cargos, para los cuales muy seguramente serán tenidos en cuenta.

¿Conoce las funciones y responsabilidades específicas a su cargo?

Gráfico 4

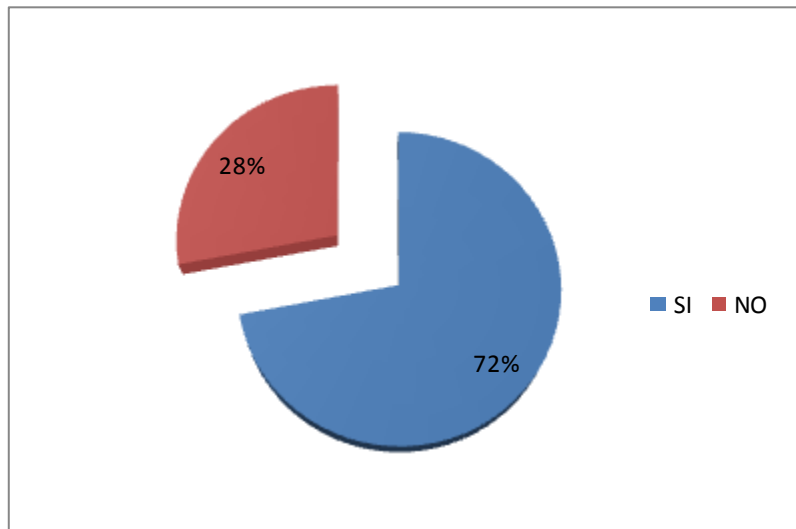


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 83% de los trabajadores indica que su cargo es operario, por lo cual conocen la mayoría de los puestos de trabajo, función a realizar en cada uno y que son responsables que el producto terminado sea de óptima calidad. Es importante anotar, que indica que ha pasado por casi todos de puestos de trabajo (troquelado, repujado, estampación, enrollado y vulcanizado), excepto armado, dado que debe ser una persona especializada. Se evidencia que no hay un directo responsable en casa cargo.

¿Cree usted que es importante el diseño e implementación del Manual de Funciones?

Gráfico 5

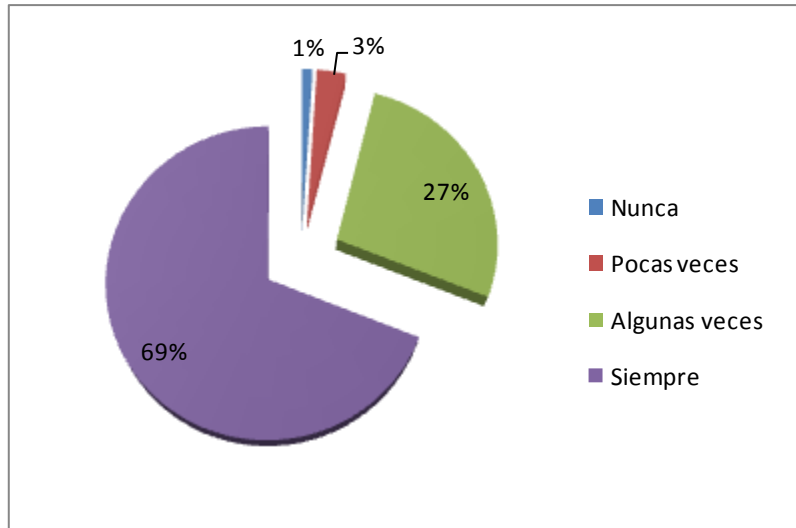


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se observa que de acuerdo a los datos presentados un 72% de los empleados considera importante la creación de un manual de funciones, así mismo un 28% piensa que no es relevante, que esto aumentaría la carga laboral.

¿La gerencia tiene en cuenta su opinión, en algunos temas de interés común?

Gráfico 6

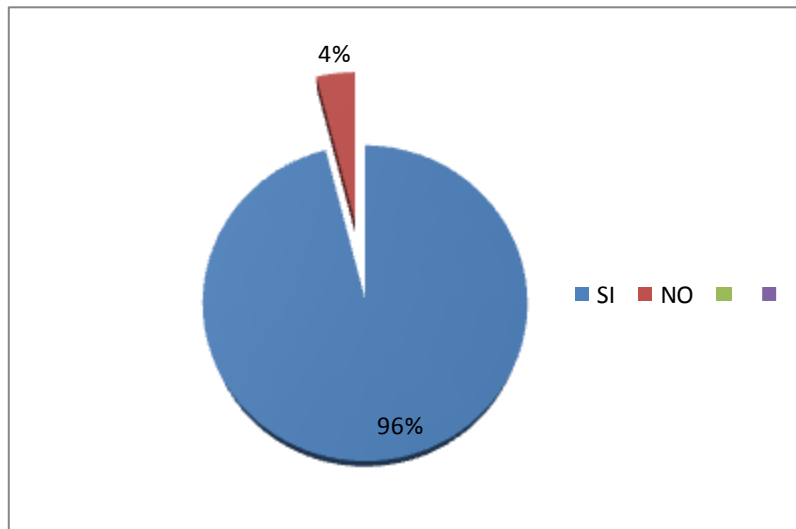


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Mayoritariamente las respuestas fueron positivas, dado que la cultura desarrollada por parte del gerente, surte efecto al hacerles sentir a sus colaboradores que sus opiniones y/o sugerencias son escuchadas y valiosas y que finalmente hacen parte de un adecuado clima laboral, en la toma de decisiones, lo cual causa un efecto positivo en la atención al cliente interno y externo, las ventas y demás.

¿Conoce usted la Cultura Organizacional de la Empresa (Misión, Visión, Valores y Políticas)?

Gráfico 7

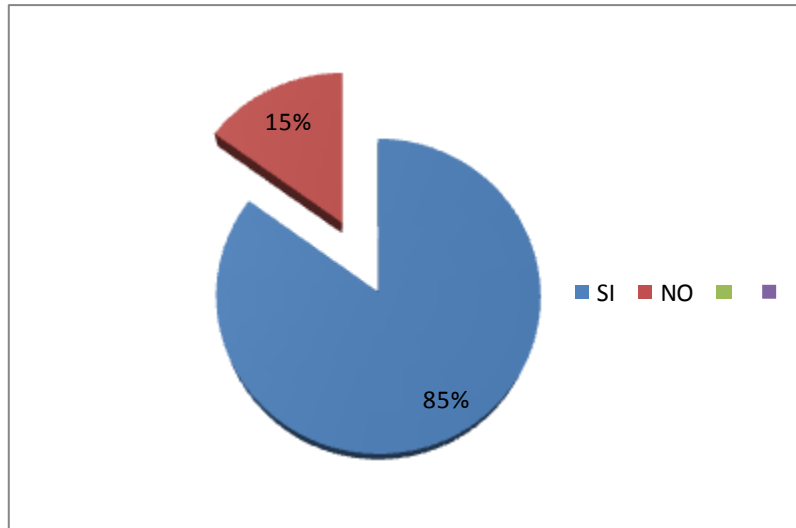


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se evidencia que el 96% de los empleados identifica la cultura organizacional y sus componentes.

¿Considera que tiene buena relación con sus compañeros de trabajo?

Gráfico 8

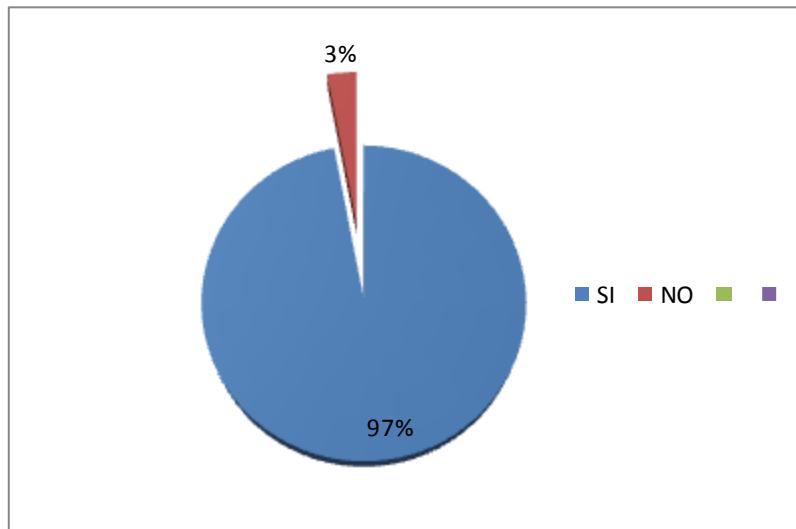


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se percibe un buen ambiente laboral, dado que el 85% de los empleados indica tener buena relación con sus compañeros, resaltando el compañerismo, la cooperación y el respeto mutuo, con roles naturales, que se eliminan en la misma jornada laboral.

¿Cuenta con el material suficiente y equipo de protección adecuados para ejecutar su trabajo?

Gráfico 9

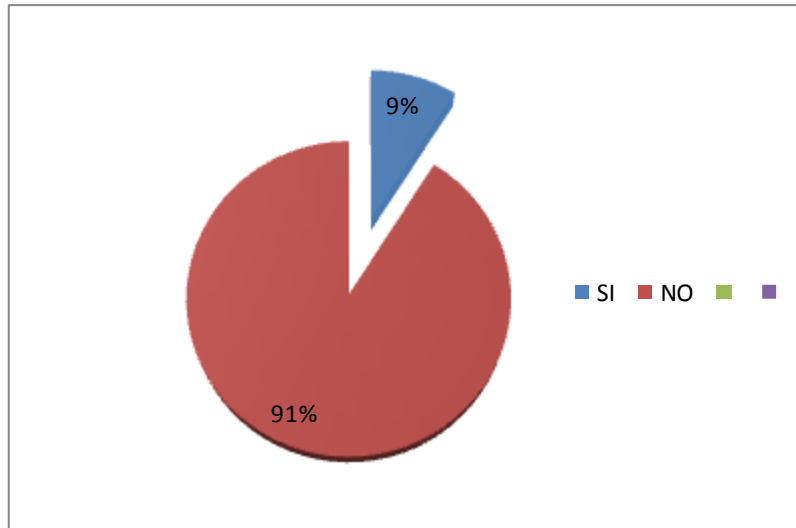


Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 97% de los empleados indica que cada seis meses les entregan la dotación y que los materiales, herramientas, elementos de protección y maquinarias son suplidas por la empresa.

¿La empresa promueve actividades extra laborales?

Gráfico 10



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se evidencia que la mayoría de los empleados indica no tener actividades extra laborales, excepto en finalizar el año, por lo cual no comparten con sus compañeros más allá de la jornada laboral, lo cual impide afianzar sus relaciones interpersonales.

Anexo 3.

ENCUESTA # 2 PARA LOS EMPLEADOS DEL GRUPO GENEMYS LTDA

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Preguntas, tabulación, interpretación gráfica y análisis:

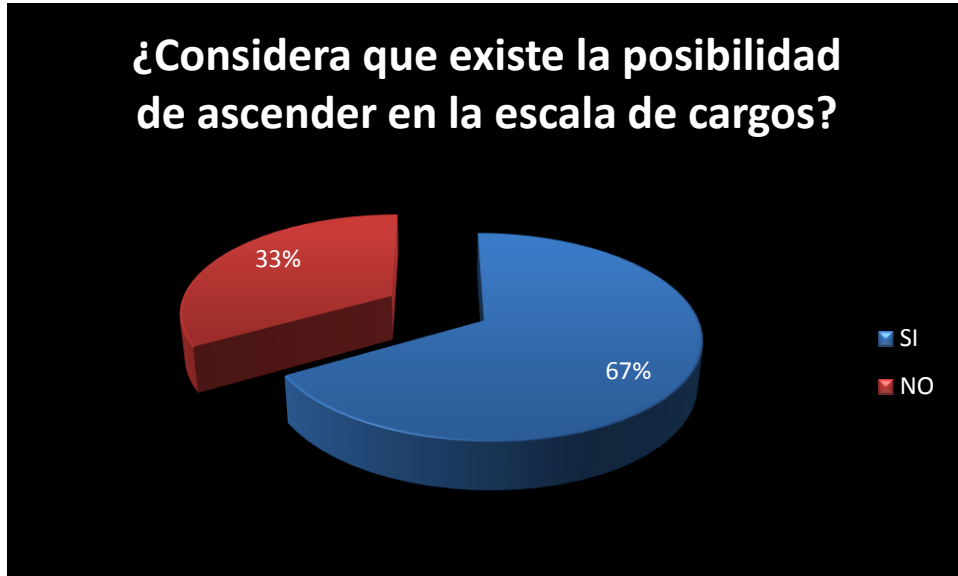
Gráfico 1



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se denota que la motivación laboral mejoro sustancialmente debido a que el porcentaje de empleados que nunca se sentía motivado, desapareció, el que pocas veces se sienten motivados disminuyo del 24% al 11% y por ende aumento el % de empleados que siempre están motivados del 32% al 44%.

Gráfico 2



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 67% de los empleados considera que si tiene posibilidad de ascender, aunque todos son operarios, consideran que algunos cargos requieren de mayor experiencia y que en un futuro con preparación podrían alcanzar el cargo de jefe de producción.

Gráfico 3



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 89% de los trabajadores indica que ahora el jefe de producción les ha transmitido adecuadamente sus funciones y responsabilidades, lo cual le ha dado valor a la labor que desempeñan e incide en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Gráfico 4



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

El 94% de los empleados considera que la implementación del manual de funciones es importante, pues se sienten comprometidos con que su función en la producción resulte excelente, lo cual denota su responsabilidad en la ejecución de su trabajo.

Gráfico 5



Fuente: Autora, con base en resultado de encuesta

Se percibe una mejora en el ambiente laboral, dado que las relaciones laborales mejoraron pasando del 85% al 89%, los empleados indican que aunque generalmente han tenido buena relación con sus compañeros, ha aumentado el compañerismo, la cooperación y el respeto mutuo y que no se presentan roces porque cada uno conoce sus funciones y responsabilidades.

Resultados de la implementación del Manual de Funciones

Después de la implementación del manual de funciones, los resultados presentados después de la aplicación de la encuesta evidencian un aumento en la motivación laboral de los empleados del Grupo Genemys, explicada según ellos en la motivación por adquirir nuevos conocimientos, preparación y experiencia que los lleve a ser jefes de producción, además, les generó mayor interés por conocer las funciones y responsabilidades de los demás operarios, lo cual es un impacto

positivo, debido a que esto evidencia no solo el compromiso de los empleados, sino el provecho y calidad en la producción.

Igualmente, se generó una mejora en el ambiente laboral dentro de la empresa, debido a que cada empleado conoce sus funciones y responsabilidades, eliminando roses por errores en la producción, debido a que se puede identificar el puesto de trabajo en el que se puedo generar el mismo.

Por otro lado, con la implementación del manual de funciones el gerente general indica que “otorgo la autoridad necesaria al jefe de producción, con lo cual ha evidenciado la flexibilización del área de producción debido a ahora es el jefe quien realiza seguimiento al desempeño del personal, les hace participes para la generación de propuestas que contribuyen a la obtención de resultados positivos en el proceso de producción, los planifica adecuadamente, garantizando el cumplimiento de la metas satisfactoriamente, entre otras”.

MANUAL DE FUNCIONES			GRUPO GENEMYS
País: Colombia	Fecha Elaboración: Noviembre 2.014	Versión: 1	

CARGO Jefe de Producción	
Proceso al que pertenece Producción	Personal a cargo: Seis o mas Operarios
Jefe Inmediato: Gerente General	
Ubicación en el Organigrama	
<pre> graph TD A[Gerente General] --- B[Jefe de Producción] </pre>	

OBJETIVO DEL CARGO
Gestionar todos los procesos productivos, para lograr la eficiencia requerida por la organización bajo altos estándares de calidad y cumplimiento de metas e indicadores de producción.

- FUNCIONES**
- Mantener y cumplir las estrategias dadas por la Gerencia garantizando el cumplimiento de las metas de producción satisfactoriamente.
 - Planificar adecuadamente la producción y garantizar que se tengan todas las herramientas y elementos necesarios al personal de producción para la ejecución propia de su labor.
 - Establecer una línea de comunicación abierta con las demás áreas de la organización.
 - Actualizar y llevar a cabo planes de capacitación para el personal a cargo en cuanto a los cambios e innovaciones en los procesos.
 - Realizar reportes a la Gerencia de la gestión de su proceso.
 - Solicitar asesoría técnica profesional y/o servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo a un cronograma de actividades para garantizar la mejora continua y la mantenibilidad y continuidad de la producción.
 - Garantizar el cumplimiento de la producción y entrega de productos que cumplan con los requisitos del cliente.

- Hacer partícipes a sus colaboradores en la generación de propuestas que contribuyan a la obtención de resultados positivos en el proceso de producción.
 - Es el responsable del buen desarrollo de la planta, de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovación y desarrollo de los mismos.
 - Seguimiento al desempeño del personal así como de la maquinaria y equipo de trabajo.
 - Analiza fallos o imprevistos durante la producción y los reporta a mantenimiento.
 - Supervisa rechazos del cliente y retornos de garantía.
 - Participa activamente en los proyectos de mejora continua y calidad, revisa planes y sugiere ajustes cuando se requiera.
 - Crea diagramas de flujo inherentes a su cargo.
 - Realiza proceso de selección interno para el área de producción.
 - Es coaching de sus colaboradores.
 - Supervisa y evalúa cambios al producto y posteriormente identifica ahorros de costo.
 - Controla el abastecimiento de las materias primas necesarias en el proceso.
 - Conoce y domina el proceso de producción.
 - Realiza evaluación constante de tiempos y movimientos.
 - Vigila que las normas de seguridad e higiene industrial se cumplan a cabalidad.
 - Cumplir la jornada laboral.
 - Garantizar la confidencialidad en el manejo de la información
- LAS DEMÁS ASIGNADAS:** Se consideran incorporadas a las anteriores responsabilidades, todas aquellas inherentes al cargo que desempeña y las que la organización le asigne en los eventos como: ausencias, redistribuciones de cargas de trabajo, reorganizaciones, nuevos productos y/o servicios.

REQUISITOS Debe ser una persona comprometida con su trabajo y que tenga clara la importancia de su labor, ya que algún error o falta de atención oportuna, puede ocasionar grandes pérdidas a la empresa.	
Educación	Profesional en Ingeniería Industrial o a fin con Especialización en Administración o Gerencia de la Producción.
Experiencia Laboral	Mínimo 4 Años de experiencia en cargos similares.
Formación	Conocimientos de programas de diseño, lectura de planos, Mantenimiento Industrial, control de tiempos y movimientos
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Capacidad de Trabajo en equipo. • Capacidad de trabajar bajo presión.

Firmas en conformidad con poderes Internos y Externos		
Elaboración	Revisión	Aprobación
Apellido		
Fecha:		

