

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS E INDICADORES DE GESTIÓN
PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, CASO: CONFECCIONES COYOTE CIA.
LTDA.**

**AUTORA:
MARCIA JIMENA PATIÑO SANAGUANO**

**DIRECTOR:
JOSÉ ANTONIO SERRANO SAYO**

Quito, mayo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, mayo del 2015

Marcia Jimena Patiño Sanaguano

CI. 1719326116

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi hijo Kenneth, motivo de inspiración y superación; a Yolanda Tapia que gracias a su esfuerzo y dedicación me ha permitido llegar a concluir esta meta.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a las personas que fueron participes directos o indirectos en el desarrollo de mi tesis, ya que gracias a su colaboración he podido concluir la misma.

En especial, agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana quien me abrió las puertas, para adquirir conocimientos y formarme como profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	4
GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS	4
1.1. Empresas manufactureras.....	4
1.1.1. Clasificación de las empresas manufactureras	4
1.1.2. Características de las empresas de confección	5
1.2. La productividad	5
1.2.1. Factores que afectan a la productividad	6
1.2.2. Importancia de la productividad.....	6
1.3. Calidad total	6
1.3.1. Características de la calidad total	7
1.3.2. Importancia de la calidad	7
1.3.3. Elementos fundamentales en el proceso de venta	8
1.3.4. Atención al cliente post venta	8
1.3.5. Tipos de servicios post venta	8
1.4. Administración y gestión por procesos	9
1.4.1. Requisitos de un proceso.....	9
1.4.2. Características de los procesos.....	9
1.4.3. Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades	10
1.5. Planeación estratégica	10
1.5.1. Organigrama estructural y funcional.....	10
1.6. Indicadores de gestión.....	11
1.6.1. Definición y clasificación de indicadores de gestión	11
1.6.2. Uso de los indicadores de gestión	11
1.6.3. Clasificación de los indicadores de gestión.....	12
1.6.4. Características de los indicadores de gestión	12
1.6.5. Elementos para la construcción y revisión de indicadores.....	13
1.6.6. Diseño de indicadores de gestión	15
1.7. Políticas de gestión.....	19
1.7.1. Importancia de las políticas de gestión	19
1.8. Base legal	19
CAPÍTULO 2.....	20
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	20
2.1. Presentación de Confecciones Coyote Cía. Ltda.	20

2.2.	Evaluación de la situación actual de la empresa manufacturera	20
2.3.	Metodología empleada	21
2.4.	Área de producción	24
2.4.1.	Área Administrativa	25
2.4.2.	Área de talento humano.....	27
2.5.	Impacto en la producción manufacturera	29
2.6.	Diagnóstico de los procesos en el departamento productivo	31
2.6.1.	Responsables de la producción	31
2.7.	Recolección de información.....	44
2.8.	Aspectos para mejorar la productividad.....	56
2.9.	Análisis FODA.....	56
2.10.	Problemática evidenciada.....	57
2.11.	Base Legal	58
CAPÍTULO 3.....		61
POLÍTICAS E INDICADORES DE GESTIÓN CASO CONFECCIONES COYOTE CIA LTDA.....		61
3.1.	Desarrollo del manual de políticas e indicadores de gestión	61
Introducción		61
3.1.1.	Alcance.....	61
3.1.2.	Desarrollo	62
3.1.2.1.	Concepto de producción.....	62
3.1.2.2.	Políticas de producción	62
3.1.2.3.	Políticas administrativas.....	62
3.1.2.4.	Políticas de compra	63
3.1.2.5.	Forma de pago.....	63
3.1.2.6.	Políticas de inventario	64
3.1.2.7.	Políticas de venta.....	64
3.1.2.8.	Descuentos otorgados.....	64
3.1.2.9.	Forma de cobro.....	65
3.1.2.10.	Reclamaciones.....	65
3.1.2.11.	Políticas de atención al cliente	65
3.1.2.12.	Políticas de post venta.....	65
3.1.2.13.	Políticas contables	66
3.1.2.14.	Política de recursos humanos	67
3.1.2.15.	Políticas de medio ambiente.....	68

3.1.3.	Responsables de los procesos.....	69
3.1.4.	Concepto de los indicadores que se aplicaran en coyote	69
3.2.	Indicadores de Producción	71
3.3.	Procedencia del estándar o rango aceptable	92
3.4.	Determinación de las causas de los problemas	103
3.5.	Procesos y actividades de cada departamento.....	105
3.6.	Propuesta de mejoramiento	118
3.6.1.	Análisis de la propuesta.....	119
3.6.2.	Análisis de la fábrica	119
3.7.	Desarrollo de la propuesta.....	119
3.7.1.	Reorganización de la planta de la fábrica.....	120
3.7.2.	Aplicación de indicadores de gestión.....	122
3.8.	Análisis de la aplicación de indicadores de gestión	123
3.9.	Registro de mantenimiento preventivo trimestral	123
3.10.	Programa de capacitación para el personal	125
3.11.	Asignar un responsable para el control de calidad del producto terminado	130
3.12.	Hacer que el personal conozca sobre el reglamento de seguridad industrial	130
3.13.	Inversión total del Manual.....	131
3.14.	Impacto anterior vs Impacto Actual	132
3.14.1.	Estado de resultados 2014	135
3.14.2.	Estado de resultados 2015	137
3.15.	Definición de tiempos en los procesos	143
3.16.	Criterio de actividades por procesos	144
	RECOMENDACIONES.....	146
	LISTA DE REFERENCIAS	147
	ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicador de producción	15
Tabla 2. Indicador área administrativa.....	16
Tabla 3. Indicador de talento humano.....	17
Tabla 4. Indicador de medio ambiente	18
Tabla 5. Tipo de tela jeans	21
Tabla 6. Área de lavandería	22
Tabla 7. Área de confección.....	22
Tabla 8. Área de bordado	22
Tabla 9. Área de corte	23
Tabla 10. Telas	23
Tabla 11. Insumos	24
Tabla 12. Químicos	24
Tabla 13. Impacto en el área de tecnología.....	29
Tabla 14. Impacto en el área comercial	30
Tabla 15. Diagnóstico de procesos.....	31
Tabla 16. Calificación del diagnostico.....	32
Tabla 17. Diagnóstico de procesos diseño y corte	33
Tabla 18. Análisis del proceso productivo	35
Tabla 19. Diagnóstico de procesos confección	36
Tabla 20. Diagnóstico de procesos Confección	39
Tabla 21. Diagnóstico de procesos Acabados finales	41
Tabla 22. Calificación del diagnóstico.....	43
Tabla 23. Indicador de desperdicio	44
Tabla 24. Indicador de efectividad de entregar a tiempo.	45
Tabla 25. Indicador de mejoramiento tecnológico.....	45
Tabla 26. Indicador de mantenimiento de la maquinaria.....	46
Tabla 27. Indicador de% de devolución.....	46
Tabla 28. Indicador de pantalones con falla.....	47
Tabla 29. Indicador de la capacidad disponible de coyote.....	47
Tabla 30. Indicador de % de efectividad en ventas.....	48
Tabla 31. Indicador nivel de cumplimiento del POA	49
Tabla 32. Indicador de adquisiciones.....	50

Tabla 33. Indicador % de clientes satisfechos	50
Tabla 34. Indicador de efectividad de visitas a clientes.....	51
Tabla 35. Indicador de capacitación.....	51
Tabla 36. Indicador de costo de capacitación	52
Tabla 37. Indicador de accidentabilidad laboral	52
Tabla 38. Indicador % de rotación del personal.....	53
Tabla 39. Indicador de ausentismo laboral	53
Tabla 40. Indicador de consumo de energía.....	54
Tabla 41. Indicador de consumo de agua.....	54
Tabla 42. Indicador de tasa de reciclaje	55
Tabla 43. Indicador de máquinas eficientes.....	55
Tabla 44. Análisis FODA.....	57
Tabla 45. Responsables.....	69
Tabla 46. Capacidad disponible	71
Tabla 47. Nivel de desperdicios	72
Tabla 48. Mantenimiento de la maquinaria.....	73
Tabla 49. Pantalones con falla	74
Tabla 50. Mejoramiento tecnológico	75
Tabla 51. % de devolución de jeans.....	76
Tabla 52. % de efectividad en ventas.....	78
Tabla 53. % De clientes satisfechos.....	81
Tabla 54. Efectividad de visitas a clientes	82
Tabla 55. Capacitación.....	83
Tabla 56. Costo de capacitación	84
Tabla 57. Accidentabilidad laboral	85
Tabla 58. Ausentismo laboral	87
Tabla 59. Consumo de energía	88
Tabla 60. Consumo de agua	89
Tabla 61. Tasa de reciclaje.....	90
Tabla 62. Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente	91
Tabla 63. Procedencia de estándares.....	92
Tabla 64. Análisis de indicadores de gestión	93
Tabla 65. Comparación del Indicador con el Estándar	97
Tabla 66. Comparación del Indicador con el Estándar	98

Tabla 67. Comparación del Indicador con el Estándar	101
Tabla 68. Área de producción	105
Tabla 69. Propuestas de Mejoramiento	118
Tabla 70. Reorganización de la capacidad de Producción de la fábrica	122
Tabla 71. Indicadores Aplicables a Confecciones Coyote.....	122
Tabla 72. Control de mantenimiento preventivo.....	124
Tabla 73. Programa de capacitación para el personal	126
Tabla 74. Subtemas de la Capacitación.....	126
Tabla 75. Inversión capacitación personal fábrica.....	129
Tabla 76. Inversión sueldo persona encargada de control de calidad	130
Tabla 77. Inversión al capacitador durante las horas dictadas	131
Tabla 78. Inversión de impresiones en el Reglamento de Seguridad Industrial	131
Tabla 79. Inversión total del Manual	131
Tabla 80. Impacto Anterior	133
Tabla 81. Análisis del estado de Resultados con los indicadores de gestión año 2015	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Área de producción.....	25
Figura 2. Área Administrativa.....	26
Figura 3. Área de ventas.....	27
Figura 4. Área de talento humano	28
Figura 5. Área de lavandería	28
Figura 6. Evaluación impacto tecnológico.....	29
Figura 7. Evaluación del impacto en el área comercial	30
Figura 8. Micro localización de la fábrica	59
Figura 9. Organigrama de Confecciones Coyote	121
Figura 10. Ficha de control	125

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la implementación de políticas e indicadores de gestión para la industria de la confección del Distrito Metropolitano de Quito, caso Confecciones Coyote Cía. Ltda. Se realizó el levantamiento de información para conocer en qué condiciones se encuentra la fábrica, llegando a obtener varios resultados, puesto que se aplicó indicadores de gestión, para poder medir y así se realizó el análisis de los resultados obtenidos.

Este trabajo ofrece propuestas de mejoramiento en las áreas de producción, administración, recursos humanos, lavandería, para reducir todos los problemas que se estén afectando a la misma. Para el análisis de los indicadores se aplicó fórmulas de indicadores de gestión aplicables a las empresas de confección. Posteriormente se realizó un análisis FODA.

Se evaluó la inversión que debe realizar la empresa especialmente en el área de producción y talento humano y administrativa, medio ambiente, aquí se propone realizar una inversión, para la reorganización de los procesos, posteriormente se evalúa con el impacto anterior vs el impacto actual, mediante la aplicación de los indicadores de gestión. Durante el levantamiento de la información se realizó un análisis de cada área, para poder aplicar correctamente los indicadores propuestos, y ver el impacto que se está generando en la producción de jeans y así conocer los ingresos que está percibiendo la misma.

Para finalizar se da a conocer las conclusiones y recomendaciones obtenidas en base al trabajo de implementación, y así mismo mostrando que se cumplen los objetivos planteados en la presente tesis.

ABSTRACT

This paper aims to policy implementation and management indicators for the garment industry Metropolitan District of Quito, Coyote Clothing Co. case. Ltda. The collection of information was conducted to know under what conditions the plant is coming to get multiple results, since it was applied management indicators, to measure and thus the analysis of the results was performed.

This paper offers suggestions for improvement in the areas of production, Administration, Human Resources, Laundry, to reduce all problems that are affecting it. For the analysis of indicators formulas applicable to clothing companies' management was applied. Subsequently a SWOT analysis.

The investment of the partner especially in the area of Production and Human and Administrative Environment Talent was evaluated proposed here to make an investment, for the reorganization of processes, subsequently evaluated with the previous impact vs the current impact, by applying indicators. During the collection of information an analysis of each area was done in order to properly implement the proposed indicators, and see the impact that is being generated in the production of jeans and so do the income perceives it.

Finally it discloses our conclusions and recommendations obtained based on our implementation work, and likewise showing that the objectives are met in the present work

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se encuentra dividido en cuatro capítulos. El primer capítulo se refiere a Empresas Manufactureras la cual hace referencia en la fundamentación teórica sobre implementación de políticas e indicadores de gestión a la industria de la confección o empresas manufactureras.

En el segundo capítulo se presenta la situación actual de la empresa Confecciones Coyote, donde existen procesos productivos dentro de la misma ya que dan resultado diferentes productos terminados en el que hay que evaluarlos individualmente y así poder verificar los indicadores y poder lograr una satisfacción productiva para la organización.

El tercer capítulo hace referencia a las políticas e indicadores de gestión, caso Confecciones Coyote Cía. Ltda. En este capítulo se demostrará la implementación de las políticas e indicadores de gestión con la información obtenida de la empresa, para así con este manual, ayuden a tomar decisiones y a cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

Finalmente, el trabajo termina con las conclusiones y recomendaciones con respecto al desarrollo de la información con esto damos a conocer las alternativas para la toma de decisiones para los administradores y así hacer cumplir el trabajo desarrollado conjuntamente con los empleados.

Diagnóstico de la situación

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito, se ubica la Empresa Confecciones Coyote Cía. Ltda. que se dedica a la fabricación de prendas de vestir, trabajo, informal. Para realizar el proceso de fabricación de las prendas es necesario que la misma conozca los procesos necesarios a seguir ya que estos se realizan empíricamente.

En los últimos años la empresa no ha tomado conciencia de los problemas que ha venido originando la fabricación de las prendas sin políticas de gestión y procesos adecuados, generando un alto impacto en sus utilidades y representando pérdidas, debido a la falta de procesos, los mismos que hacen que los tiempos de producción sean altos y se vea disminuidas las utilidades.

Es así como se ve la necesidad de adoptar las oportunas acciones para evitar que se siga trabajando de esta forma. Esta concientización ha originado la necesidad de crear políticas que ayuden a reducir tiempos, para que así la productividad aumente en el proceso productivo en la elaboración de prendas de vestir; así como también la aplicación de indicadores para la gestión en la producción de estos.

Descripción del problema

La Empresa Confecciones Coyote Cía. Ltda. presenta una falta de organización funcional y control en sus procesos ya que las actividades no son distribuidas adecuadamente; además, de duplicarse en algunos casos, por parte de los empleados en las diferentes áreas de la entidad y así producen pérdidas económicas; esto se debe a la falta de control y conocimiento adecuado por parte de los empleados y jefes departamentales. El resultado es la disminución en la producción, contratación de mano de obra innecesaria y ventas escasas lo que ocasiona falta de liquidez en la empresa. Mediante la implementación de políticas e indicadores de gestión se buscará ayudar a la entidad para que, facilite en el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, tome las decisiones que le conduzcan al fortalecimiento y estabilidad.

La implementación de políticas e indicadores de gestión permitirá que se evalúe los procesos de la manufactura que se realiza en la empresa.

Los objetivos que guiaran el presente trabajo son:

Objetivo general

Desarrollar políticas e indicadores de gestión, así como la metodología para llevar a cabo los procesos para las industrias de la confección dentro del Distrito Metropolitano de Quito, caso Confecciones Coyote Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- Demostrar teórica, legal, técnica y normativamente las políticas e indicadores de gestión sobre la base de libros con citas de autores.
- Identificar problemas en la Empresa Confecciones Coyote Cía. Ltda. relacionadas con el proceso productivo haciendo referencia al sector manufacturero.
- Diseñar la implementación de políticas e indicadores de gestión identificando las funciones que sirva de guía para la Empresa.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS

Este capítulo contiene la fundamentación teórica que da soporte a la implementación de políticas e indicadores de gestión a la industria de la Confección. Se analizará la contribución del conocimiento que pueda ser sometido a distintas actividades, para mejorar los resultados en las industrias. A partir de estas consideraciones teóricas se identificará los problemas y se aplicará el conocimiento.

1.1. Empresas manufactureras

Se puede decir que las empresas manufactureras son las que se dedican específicamente a transformar la materia prima, para que las mismas queden en un producto terminado y esté disponible para la venta.

Las empresas manufactureras realizan actividades de transformación. Es decir, reciben materias primas que incorporan o complementan por medio de procesos y les agregan valor. Los productos que recibe cada consumidor son productos terminados, es decir, listos para usar. (Quiminet.com, 2012)

1.1.1. Clasificación de las empresas manufactureras

Textiles, prendas de vestir e industria del cuero

- Hilados y tejidos de fibras blandas. Despepite y empaque de algodón; hilados de fibras blandas; hilos e hilado para coser y tejer; hilos para coser; estambres; tejidos de fibras blandas; incluso blanqueo y tenido de telas; tejidos de fibras blandas; telas de lana y sus mezclas; acabado de hilados y tejidos de fibras blandas.
- Hilados y tejidos de fibras duras. Henequén; preparación de henequén; hilado, tejido y torcido de henequén; preparación, hilado y tejido de otras fibras duras.
- Otras Industria textiles. Telas impermeabilizadas y tapadizos; alfombras, telas afelpadas, fieltros y guatas; fieltro, entretelas y otros tejidos; elaborados con productos reciclados; alfombras, tapetes y similares; encajes, cintas y tejidos angostos; algodón y paños absorbentes, vendas, pañales y similares; otros

textiles (forrado de botones, deshilados plisados, etc.); sabanas, manteles, colchas, toallas y similares; y otros artículos confeccionados con textiles.

- Prendas de Vestir. Artículos de punto; medias y calcetines; suéteres; telas y otros artículos de punto, incluida ropa interior; ropa exterior; ropa exterior para caballero; confección de camisas; ropa exterior para dama; ropa exterior para niños y niñas, otras prendas de vestir a base de materiales textiles); sombreros de palma y otras fibras duras.
- Cuero y calzado. Curtido y acabado de cuero y piel; calzado y otros artículos de cuero; productos de cuero, piel y sucedáneos, excepto calzado y prendas de vestir; calzado, excepto de hule o plástico; otros calzados de cuero o tela; huarache, sandalias y alpargatas; calzado de tela, con suela hule o plástico. (Cuentame Economía, 2005)

1.1.2. Características de las empresas de confección

La Asociación de industriales textiles del Ecuador, considera que hoy en día las empresas de confección, aportan considerablemente en la economía del país, la mayoría de las empresas son las mismas que encargan de transformar materia prima en un producto terminado, las mismas que siempre están pendiente de las satisfacción del cliente. La industria de la confección es considerada como un motor principal en la economía del país.

1.2. La productividad

La productividad es conocer la cantidad de producción obtenida, mediante la utilización de materiales y recursos a un costo mínimo y con un menor tiempo de trabajo.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema de fabricación de bienes servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así que cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. (Crespo, 2013)

1.2.1. Factores que afectan a la productividad

Factores internos

- Espacio Físico fábrica
- Infraestructura existente
- Materiales
- Máquinas y equipo falta de renovación
- Recursos Humanos (mano de obra calificada)
- Disponibilidad de capital

Factores externos

- Disponibilidad de materiales
- Mano de obra calificada
- Mala política de gobierno
- Inestabilidad económica (Inflación)

1.2.2. Importancia de la productividad

La productividad en una organización es muy importante ya que es el camino, para que crezca y aumente la rentabilidad, teniendo en cuenta que para lograrlo hay que ir de la mano junto con hombres, materiales e instalaciones para lograr el objetivo deseado.

El nivel de producción debe estar relacionado con los insumos que son necesarios para producirlos. Mientras aumente la relación producción e insumos se obtiene una productividad más alta (Fernández, 2007, pág. 28).

1.3. Calidad total

Deming (2010) Señala que la calidad total es aquella que afecta a todos los departamentos de la empresa, para ir desde la alta gerencia hacia abajo. Aplicando la calidad desde su planificación y diseño de los productos y los servicios a entregar, generando un cambio a la empresa. Esto no es más que convertir la calidad en un aumento de beneficio y reducción de los costos (párr.1)

1.3.1. Características de la calidad total

- _ Mantener un control de los errores que presentan durante un trabajo, y así evitar antes que se originen.
- _ Es un apoyo para la empresa, para encaminarle hacia la mejora de la calidad y la productividad.
- _ Es controlar cada fase del proceso de producción, que las operaciones llevadas se cumplan exactamente y cumplan con los requerimientos de los clientes.
- _ Los tiempos de entrega deben cumplirse con los clientes.
- _ Mantener una buena relación con los clientes y proveedores.
- _ Obtener ingresos económicos altos.
- _ Mejorar la producción del producto reduciendo tiempos.
- _ Mantener al personal de la empresa conforme.
- _ Detectar los errores antes que se generen.

1.3.2. Importancia de la calidad

La importancia de la calidad total es asegurar en un tiempo la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento de una empresa, por el hecho de la competitividad que genera ofrecer a los clientes la calidad en el servicio que ellos están recibiendo y al mismo tiempo se eliminan los desperdicios. La calidad total se logra con la ayuda de todo el personal, con un nuevo estilo de gerencia, respondiendo a los cambios de transformación de servicio, cultura en las empresas, para mejorar su posición en el mercado.

Busca garantizar a largo plazo , la supervivencia , el crecimiento y la rentabilidad de una organización ; por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal , y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal bajo nuevos estilos de liderazgo, siendo la estrategia responder a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructura y cultura de las organizaciones, para asegurar su futuro. (Apuntes de control y gestión de calidad , 2009)

1.3.3. Elementos fundamentales en el proceso de venta

- El factor humano: Conocer al cliente y relacionarse con él; prestarle más atención que a la venta en sí misma. La mejor publicidad será la satisfacción del cliente.
- El producto: Conócelo en profundidad, así como los productos o servicios de la competencia.
- La comunicación: Acoger, escuchar, comprender y expresarse con claridad. Lo que debes hacer siempre es buscar la flexibilidad suficiente que te permita adaptarte a cada cliente manteniendo tu propio estilo personal. Actúa como tú eres, con naturalidad, sinceridad y procurando utilizar las técnicas que vas descubriendo. (Frutos, 2012, pág. 238)

1.3.4. Atención al cliente post venta

Frutos (2012) Menciona que no siempre un buen servicio al cliente va a sustituir la buena calidad de un producto, puesto que el comprador espera las dos cosas a la vez, las personas encargadas de la atención al cliente deben tener claro que un mal servicio, puede generar la pérdida de un cliente y la compra del producto.

Si nos pondríamos hacer un recordatorio de las compras que hemos realizado y nos viene a la mente alguna experiencia mala, donde nos trataron mal nunca regresaremos, aunque el producto sea bueno es por esta razón el servicio post-venta siempre debe estar presente. Se debe hacer un seguimiento al producto que se vendió y brindar ayuda ante cualquier problema que se presente (p. 238)

1.3.5. Tipos de servicios post venta

Fernández (2007) Determino que el servicio postventa es el más variable de todos los procesos del ciclo de vida del producto, pues está relacionado con los clientes, con el producto y con la venta. Generalmente, consiste en:

Reparaciones: Las reparaciones se realizan cuando el producto presenta algún problema y es necesaria su reposición, aquí se hace uso de la garantía, el proveedor no cobra a su cliente, pero si paso el tiempo de garantía y el producto presenta daño, el mismo tendrá un costo adicional.

Servicios a los clientes: Se maneja todo lo relacionado con la atención al cliente y manejo de quejas y reclamos.

Adiestramiento para el uso: Se ayuda al cliente a seleccionar su producto y como obtener un beneficio por más tiempo

Manejo de quejas: Es importante conocer la satisfacción del cliente y saber que lo está molestando, para ello el personal debe estar pendiente puesto que no siempre las quejas son reales. Algunos factores que influyen en el comportamiento son:

- Clima económico: Las quejas se incrementan mientras la demanda sea alta.
- Características del cliente: Influye mucho la cultura del cliente.
- Importancia del producto: Si el producto tiene un valor considerable las quejas aumentarán debido a su costo (p. 241)

1.4. Administración y gestión por procesos

Los procesos en la entidad se generan, para cubrir las necesidades de realizar una actividad, agrupando así una infinidad de tareas. Los procesos ayudan a enfrentarse a una necesidad inmediata, no tan solo a enfocarse a un grupo reducido de clientes.

Hay que comenzar a enfocarse en los procesos que interactúan con los clientes de la entidad, se debe pensar en la mejora del proceso centrándose más al proceso que a la entidad.

1.4.1. Requisitos de un proceso

- Un proceso debe tener indicadores que ayuden a ver la evolución de los mismos, es decir que si no se cumple con los estándares, se puede corregir antes de su aplicación.
- Se debe planificar y realizar programas para así llegar a cumplir los parámetros como reducir los costos, mejorar la calidad.

1.4.2. Características de los procesos

- Medibles
- Adaptables
- Detectan con facilidad

1.4.3. Identificación de usuarios de los procesos y sus necesidades

En el levantamiento de los procesos es necesario, identificar los usuarios y las necesidades que tienen en base al bien o servicio que presta la entidad.

¿Qué hace?: Se debe tener una visión clara para que fue creada la entidad, cuál es su misión, para que realiza cada operación, la razón de ser, identificar proveedores, clientes y el servicio que está ofreciendo.

¿Para quién se hace?: Se debe identificar a los clientes, para quien va dirigido el bien o servicio que presta la entidad. Hay que tener un contacto directo con los clientes, para conocer mejor las necesidades esto se lograra mediante la obtención de información oportuna.

¿Cómo lo hacemos?: Se determinara los procesos con los que se lleva a cabo la actividad de la entidad, con las necesidades de los clientes. Aquí se identificara que bien o servicio se está ofreciendo a los clientes.

1.5. Planeación estratégica

López (2007) Planteo que la planeación, es tener claro un plan o una idea y la misma ejecutarla. Para la aplicación de la planificación estratégica se debe tener despejado los objetivos, si los mismos no son precisos ni alcanzables no se logrará cumplir con la propuesta de la planeación, para la aplicación también se analizará el FODA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Toda empresa debe tener claro cuál va ser su planeación estratégica, puesto que así sabrá hacia dónde quiere llegar y la forma en que va a conseguirlo, siempre viendo los factores internos y externos de la empresa (p.23)

1.5.1. Organigrama estructural y funcional

Hitt (2006) Define que la estructura organizacional y funcional es la representación de funciones y competencias la misma que se evalúa, para ver si está cumpliendo con las actividades de cada jerarquía. (p.230)

1.6. Indicadores de gestión

Los indicadores miden el desempeño de un proceso y la misma que tiene que ser comparada con un punto de referencia, las mismas que nos indicaran que decisiones se deben tomar ya sean correctivas o preventivas.

Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general puede utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar (Martorelli J. R., 2013, pág. 67)

1.6.1. Definición y clasificación de indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una expresión cuantitativa de la organización, ver como se encuentra cada departamento, mediante la medición con los indicadores, se visualiza las desviaciones que existen y se podrán tomar las respectivas decisiones preventivas. El resultado del indicador es el valor de la medición y es una comparación referente a una meta que se haya propuesto.

1.6.2. Uso de los indicadores de gestión

Debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, comportamiento financiero, etc. El uso de indicadores de gestión es de ayuda para las empresas, debido a la reducción de incertidumbre en las mismas, trayendo consigo la mejora de la organización y bienestar para el personal que labora.

“Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora”. (Gestión Indicadores)

1.6.3. Clasificación de los indicadores de gestión

Indicador de eficacia

La eficacia refleja el grado en que son satisfechos los objetivos o metas planteadas por la organización y las expectativas establecidas por los clientes. (Martorelli, 2013, pág. 66)

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si las mismas hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. (Mide el logro en que se alcanzaron los objetivos).

Indicador de eficiencia

Martorelli (2013) Determina que los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad, analizan los recursos utilizados (p.66)

Indicadores de cumplimiento

QAEC (2013) Encontró que los Indicadores de Cumplimiento son los que cumplen con alguna tarea o trabajo propuesto por la empresa y el mide el grado de consecución, Ejemplo: El cumplimiento de visitas programadas. (parr.1)

Indicadores de evaluación

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

1.6.4. Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- Simplicidad Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- Adecuación Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- Validez en el tiempo Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
- Participación de los usuarios Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

1.6.5. Elementos para la construcción y revisión de indicadores

- a. Nombre del indicador.- El nombre debe ser claro que no genere confusión. Debe ser diferenciador. Es decir si se habla de un indicador de “Siniestro”, se debe colocar claramente, para así ver su alcance y otros patrones del indicador.
- b. Objetivo (estratégico, táctico, operativo).- El objetivo estratégico al cual está relacionado el indicador
- c. Definición del indicador.- Es describir la variable que se va a medir, esta debe ser específica.
- d. Intención de la medición.- Manifiesta el porqué de la medición y lo que se quiere ver (maximizar, eliminar, minimizar) teniendo claro la intención de medición se determinaran medidas correctivas.
- e. Unidad de medición.- Se refiere a la unidad en que se mide el indicador, bien sea en miles, millones, dólares, pesos, km, etc. La definición exacta de las unidades elimina dudas al respecto.
- f. Periodicidad.- Es la frecuencia con en que se evalúa o reporta, ejemplo la recopilación de información semanal se evalúa y reporta.

- g. Responsabilidad.- La información que suministra el indicador es la persona que actúa, en donde debe haber un responsable que cumpla una meta, y que haga el control de la gestión.
- h. Fuentes.- Es en donde se van a realizar las mediciones, ya sean en sistema contables de recursos humanos, financieros.
- i. Metas.- Es una referencia en cuanto al nivel de desempeño si alcanzo o no verificando el cumplimiento de los objetivos.

1.6.6. Diseño de indicadores de gestión

Tabla 1.
Indicador de producción

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente/ Estándar	Frecuencia
Capacidad disponible Coyote	Este indicador nos muestra que porcentaje de la capacidad usada solo para producir	$\frac{(\text{Capacidad Utilizada})}{\text{Capacidad Instalada}} \times 100$	Datos históricos	Mensual
Nivel de desperdicios generados	Este indicador permite medir el porcentaje de desperdicio en el proceso productivo, para ver su eficiencia, el objetivo tendría que ser menor o igual al 3%	$\frac{(\text{Desperdicios Generados})}{\text{Unidades producidas}} \times 100$	Datos Históricos	Mensual
Mantenimiento de la Maquinaria	Este indicador proporciona información sobre el estado de la maquinaria, el nivel preventivo o correctivo que se debe tomar.	$\frac{(\# \text{ de maquin. en manten.})}{\text{total de maquinaria}} \times 100$	Datos Históricos	Mensual
Pantalones con falla	Este indicador mide el porcentaje de fallas en el proceso de producción	$\frac{(\text{Total pantalones con falla})}{\text{Total de la producción}} \times 100$	Datos Históricos	Mensual
Mejoramiento Tecnológico	Este indicador mide el porcentaje de máquinas nuevas en relación al total de la maquinaria que hay en la empresa.	$\frac{(\# \text{ de máquinas nuevas})}{\# \text{ total de maquinaria}} \times 100$	Datos Históricos	Año
% de devolución	Este indicador determina el % de devoluciones de venta, dentro del número total de pantalones entregados.	$\frac{(\# \text{ de pantalones devueltos})}{\text{Total de pantalones entregados}} \times 100$	Datos Históricos	Mensual
Efectividad de entregar a tiempo	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los pedidos entregados a clientes en cuanto a los pedidos planificados.	$\frac{(\# \text{ de pedidos entregados})}{\text{Total de pedidos planificados}} \times 100$	Datos históricos	Mensual

Nota: Elaborado por: (Patiño, 2015).

Fuente: Manual de procesos.

Tabla 2.
Indicador área administrativa

Indicador	Descripción	Fórmula	Fuente /Estándar	Frecuencia
% de Efectividad en Ventas	Este indicador sirve para comparar las ventas del año anterior con las ventas del año actual y realizar un análisis de los resultados obtenidos para tomar decisiones oportunas.	$\frac{(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año base}) \times 100}{\text{Ventas año base}}$	Datos históricos	Mensual
Nivel del cumplimiento del POA	Este indicador permite definir las actividades que contribuyan al desarrollo y ejecución efectiva de las estrategias planificadas	$\frac{(\text{Estrategias cumplidas del poa}) \times 100}{\text{Planificación poa}}$	Datos históricos	Mensual
Adquisiciones	Este indicador sirve para ver los costos y mejorar los procesos	$\frac{(\text{Adquisiciones realizadas}) \times 100}{\text{Adquisiciones programadas}}$	Datos históricos	Mensual
% de clientes Satisfechos	Este indicador permite medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto y servicio.	$\frac{(\text{Total Notas de crédito-Quejas Clientes}) \times 100}{\text{Total clientes}}$ N de clientes satisfechos/n d clientes q se prestó el servicio--- eficacia	Datos históricos	Mensual
Efectividad de visitas a clientes	Este indicador permite medir la gestión realizada por el equipo de ventas para captar pedidos.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Pedidos atendidos}) \times 100}{\text{N}^\circ \text{ Visitas Realizadas programadas}}$	Datos históricos	Mensual

Nota: Elaborado por: (Patiño, 2015).

Fuente: Manual de proceso.

Tabla 3.
Indicador de talento humano

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia/ Estándar	Frecuencia
Capacitación	Este indicador permite medir el % de personal capacitado	$\frac{(\# \text{ de empleados capacitados}) \times 100}{\text{Total de Trabajadores}}$	Datos históricos	año
Costo de capacitación	Es la inversión o gasto dirigido al personal de la entidad. Es la inversión que se realizó al personal	$\frac{(\text{Total de inversión de gasto}) \times 100}{\text{Total presupuestado}}$	Datos históricos	año
Accidentabilidad Laboral	La accidentabilidad en el trabajo siempre se va a dar, aunque siempre se desearía que fuese ninguna, a causa de los accidentes de trabajo se pierden horas de trabajo. El fin del indicador es reducir costos que se relacionen con los incidentes de trabajo y reducir a cero de los días que estén sin accidentes	$\frac{(\text{Número de días perdidos}) \times 100}{\text{Total de Trabajadores}}$	Datos históricos	Mensual
% de Rotación del personal	Se mide las entradas y salidas de personal	$\frac{(\text{Contrataciones} - \text{Salidas del personal}) \times 100}{\text{Total de trabajadores}}$	Datos históricos	año
Ausentismo Laboral	Este indicador muestra los problemas que existen dentro de la organización. Es un factor difícil de prever ya que la producción está en función de la mano de obra	$\frac{(\text{Días Perdidos} / \text{Número de horas hombres}) \times 100}{}$	Datos históricos	Mensual

Nota: Elaborado por: (Patiño, 2015).

Fuente: Manual de procesos

Tabla 4.
Indicador de medio ambiente

Indicador	Descripción	Fórmula	Frecuencia/ Estándar	Frecuencia
Consumo de Energía	Este indicador mide el consumo de energía en relación al químico utilizado	$\left(\frac{\text{Energía en KW/h}}{\text{Kg de Químico}} \right) \times 100$	Datos históricos	Mensual
Consumo de agua	Este indicador mide el nivel de agua utilizada por pantalón	$\left(\frac{\text{Agua en M3}}{\text{Kg de Químico}} \right) \times 100$	Datos históricos	Mensual
Tasa de reciclaje	Este indicador mide el % de materiales reciclados en relación a la cantidad de residuos	$\frac{(\text{Cantidad de residuos kg}) \times 100}{\text{Cantidad total de residuos reciclados kg}}$	Datos históricos	Mensual
Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente	Mide el % de máquinas eficientes en relación al total de máquinas	$\left(\frac{\text{Máquinas eficientes para el medio ambiente}}{\text{Número total de máquinas}} \right) \times 100$	Datos históricos	Año

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Manual de procesos.

1.7. Políticas de gestión

(Sistema de Gestión de calidad según ISO 9001:2000, 2006) La política de gestión es la que debe ser acatada por los miembros de la organización, en donde consta de las responsabilidades de cada área de la organización. La misma que son una guía, para orientar y son los lineamientos a seguir (p.10)

1.7.1. Importancia de las políticas de gestión

(Norma Internacional ISO 9001, 2008, págs. 4-5) Determina que la alta dirección debe asegurarse de que cada política de la calidad, cumpla con el propósito de la organización, efectúe continuamente con la gestión de calidad. Siempre las políticas deben enfocarse al mejoramiento de la empresa (p. 4)

1.8. Base legal

(Fleitman, 2008, págs. 35-36) Analiza que la base legal de la empresa es de gran importancia, puesto que se conoce la operación de la organización, sus reglamentos aprobados, libros de actas de consejos de administración y sus estatutos, mediante estos documentos sabremos la situación laboral de la misma y hacia dónde se dirige (p.35-36)

CAPÍTULO 2

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo realizaremos el levantamiento de la información a través de la visita a la empresa y entrevista con las personas que laboran dentro de la entidad, se logrará evidenciar las necesidades con respecto a los procesos productivos.

2.1. Presentación de Confecciones Coyote Cía. Ltda.

Confecciones Coyote es una MIPYMES, es una empresa familiar dentro del sector manufacturero que se dedica a la confección y venta de pantalones jeans. La empresa Confecciones Coyote fue creada en 1986, en la ciudad de Quito y la misma funcionaba en el centro de Quito, en sus inicios empezó como un pequeño taller artesanal, con el lapso de los años fue adquiriendo experiencia y posicionándose en el mercado, posteriormente adquirió un terreno en el sector de Santa Rita ubicado en el sur de Quito y se instalaron las instalaciones que ahora es Confecciones Coyote con una capacidad más amplia y apropiada.

El nombre de COYOTE con el que se comercializa, se debe a que su propietario, Cesar Arráez, asemeja las características con los pantalones de los vaqueros puesto que él considera que son cómodos, duraderos, se adaptan en cualquier ambiente como el Coyote.

Desde hace 26 años Confecciones Coyote se ha dedicado a la confección de prendas de vestir en tela jeans de todo tipo, pero desde hace algunos años atrás decidió solo enfocarse en la confección de pantalones jeans que es el giro principal del negocio.

2.2. Evaluación de la situación actual de la empresa manufacturera

La empresa Confecciones COYOTE Jeans actualmente se dedica a la confección y comercialización de pantalones jeans para damas, caballeros, niños.

La variedad de los modelos depende del mercado, los modelos que se encuentren en tendencia y de temporada. Los modelos se han segmentado de la siguiente manera los modelos según edades de los clientes:

- Infantil: 2- 12 años

- Junior 13-17 años
- Juvenil 18-35 años
- Clásico 36 años en adelante

La empresa también se dedica a producir ocasionalmente diferentes líneas según el requerimiento del cliente. Estos productos son: Minifaldas, Short, ropa de trabajo, chompas, estas prendas son elaboradas en tela jeans:

2.3. Metodología empleada

La metodología que se empleó, para el conocimiento de la situación actual, fue mediante una encuesta a fin de obtener la información necesaria, para obtener resultados.

Las técnicas que se utilizó, para la recolección de información es la; Observación directa, La entrevista, para conocer puntos de vista y saber los problemas que hay en la fábrica.

Tabla 5.
Tipo de tela jeans

PRODUCTO	TELA
JEANS HOMBRE	TELA POLIESTER 60% DE ALGODÓN 40% DE POLIESTER DE 11 A 14 ONZAS
JEANS MUJER	TELA STRECH INDIGO 78% ALGODÓN 22 % POLIESTER DESDE 8 A 10 ONZAS
JEANS DE NIÑO	TELA POLIESTER 100% ALGODÓN DE 10 ONZAS

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo con la que cuenta confecciones COYOTE Jeans para la producción de sus prendas son las siguientes:

Tabla 6.
Área de lavandería

N°	MAQUINARIA	CANTIDAD
1	✓ Caldero	1
2	✓ Lavadoras	3
3	✓ Lavadora de muestra	1
4	✓ Centrifuga	1
5	✓ Secadoras	2
6	✓ Frosteadora	2
7	✓ Arrugadora	1
8	✓ Bomba de agua	2
9	✓ Tanques de Agua (reservorio)	2
10	✓ Compresores	2
	TOTAL	17

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 7.
Área de confección

N°	MAQUINARIA	CANTIDAD
1	✓ Recubridora	3
2	✓ Máquina doble Aguja	2
3	✓ Overlock de 5 hilos	3
4	✓ Recta automática	3
5	✓ Pretinadora	2
6	✓ Atracadora	2
7	✓ Cerradora	3
8	✓ Cerradora de codo	1
9	✓ Ojaladora	2
10	✓ Cerradora plana	1
	TOTAL	22

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 8.
Área de bordado

N°	MAQUINARIA	CANTIDAD
1	✓ Bordadora	1
	TOTAL	1

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 9.
Área de corte

N°	MAQUINARIA	CANTIDAD
1	✓ Cortadora Vertical	1
2	✓ Cortadora Horizontal	1
3	✓ Perforadora	1
	TOTAL	3

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

La maquinaria cuenta con asesoramiento técnico, y repuestos de la casa de donde fueron adquiridas las máquinas. Las maquinarias cuentan con una garantía de un año.

Clientes

La empresa Confecciones Coyote jeans, mirando la competencia que existe en el mercado, utiliza estrategias que son la calidad y precio de venta, para la satisfacción del cliente y tratar de ganar clientes fijos.

Proveedores

La empresa Confecciones COYOTE jeans, cuenta con varios proveedores de tela jeans, como de insumos, para la culminación del producto terminado.

Los proveedores principales con los que cuenta son:

Tabla 10.
Telas

N°	PROVEEDORES	TELA
1	MULTITELAS	TELA CHENOA -VIANA
2	FORROTEXAS S.A	TELA BOLSILLO
3	IDETEX CIA LTDA	ESTILO ARIANA-MADRID-GABARDINA -CASPIO - ESMERALDA-INDIGO-MERCURY
4	PIZANTEX S.A	TELA OXFORD

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 11.
Insumos

N°	PROVEEDORES	INSUMOS
1	ZIPPERSA	CIERRES METALICOS
2	ALMACENES JOSE PUEBLA	CUCHILLAS - GRAPADORAS DE TELA
3	PASAMANERIA S.A	HILO CRUDO
4	TEJICOTTON CIA LTDA	HILO DE COLORES
5	MARCAS S.A	ETIQUETAS
6	SALVADOR	AGUJAS

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 12.
Químicos

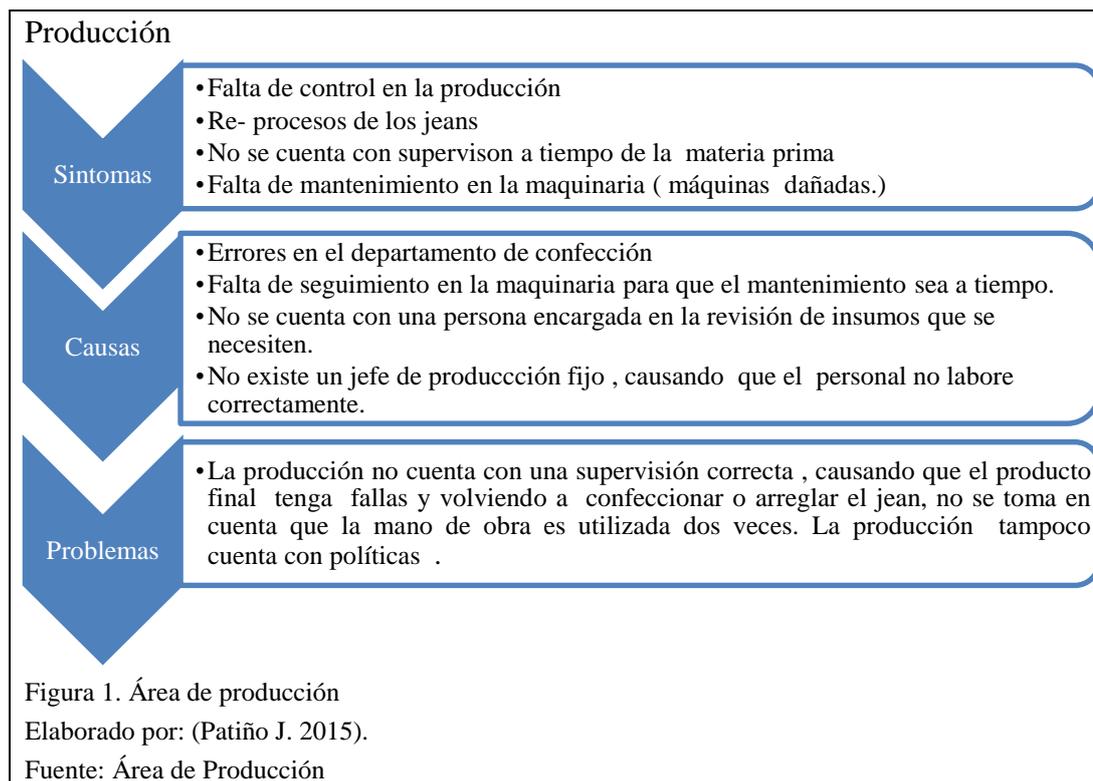
N°	PROVEEDORES	QUIMICOS
1	DYETEX	ALFAZIME-PEROXIDO-ENZITEX-SECUTEX- DEXTROSA
2	TESQUIMSA	QUIMICO DE AGUAS ALCALINAS –CALDERO
3	TOPTRADING	METABISULFITO-PEROXIDO
4	EUROQUIMICA	DISERSANTE- ENSYMA
5	RECOL	RECOLFIX DE COLORES-ELASTOL
6	QUIMICOLORS	MARVACOL-NOFAVIX

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

2.4. Área de producción

El área de producción cuenta con 22 operarias, 3 personas se encuentran en el área de corte, 15 en el área de confección 1 jefe de producción, 3 personas para terminados, el jefe de producción semanalmente elabora un informe de rendimiento, pero mediante la evaluación de los informes se visualiza que no se llega una meta esperada.



2.4.1. Área Administrativa

El área administrativa se encuentra distribuida de la siguiente manera:

- Área de Contabilidad: Cuenta con 2 asistentes, las mismas que se dedican a registrar diariamente los movimientos de la empresa Confecciones COYOTE Jeans, cuenta con dos sistemas contables; MILENIUM, BIOMETRICO.

Milenium

Este sistema cuenta con los siguientes módulos:

- Contabilidad: Aquí se ingresa la información diaria como retenciones, ingresos, egresos ajuste etc.
- Bancos: Aquí se realiza la conciliación bancaria de la empresa Confecciones Coyote Jeans.
- Inventario: Aquí se ingresa todas las compras de tela e insumos, también los ajustes después del inventario.
- Cuentas por Cobrar: Aquí se mantiene el control de la cartera de los clientes y sus saldos, también refleja reportes y vencimientos de la cartera de clientes.

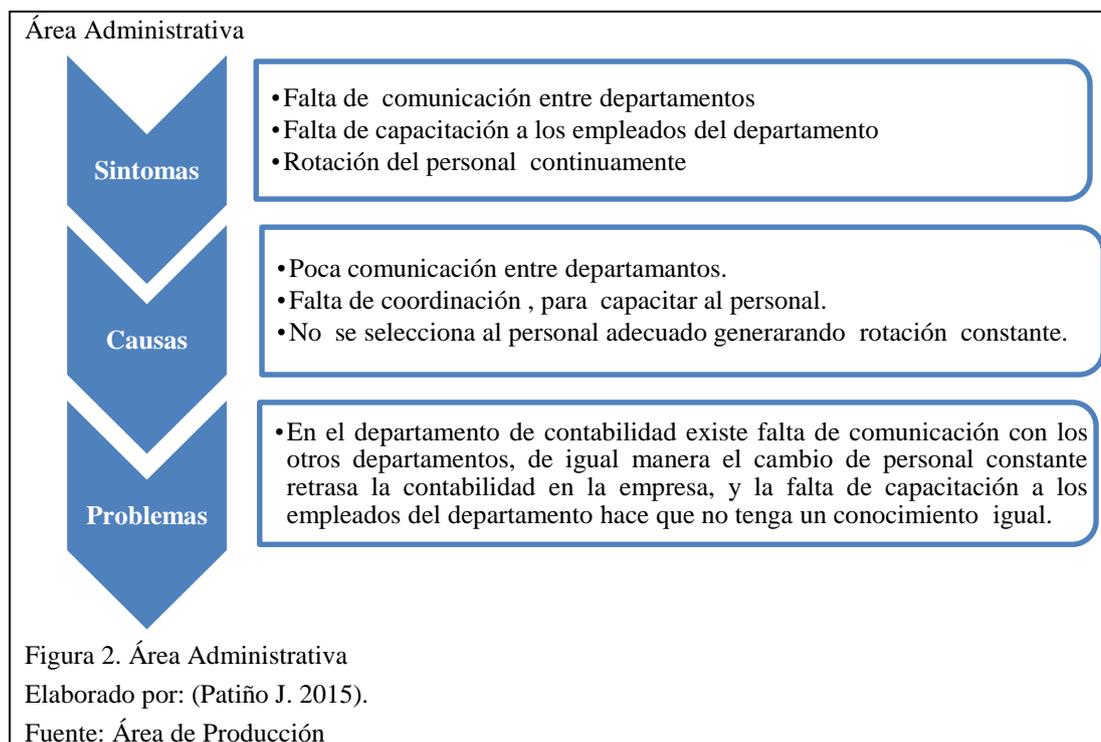
- Cuentas por pagar: Aquí se reflejan las deudas que se tiene con los proveedores , aquí se sacan reportes según necesidades del gerente
- Facturas: En este módulo se ingresan las facturas de ventas.
- Proformas: En este módulo se envían las proformas a los clientes según requerimientos.
- Gerencial: En este módulo se puede visualizar reportes de ventas por vendedor, tiene control bancario y emite balances mensuales.

Biométrico nómina

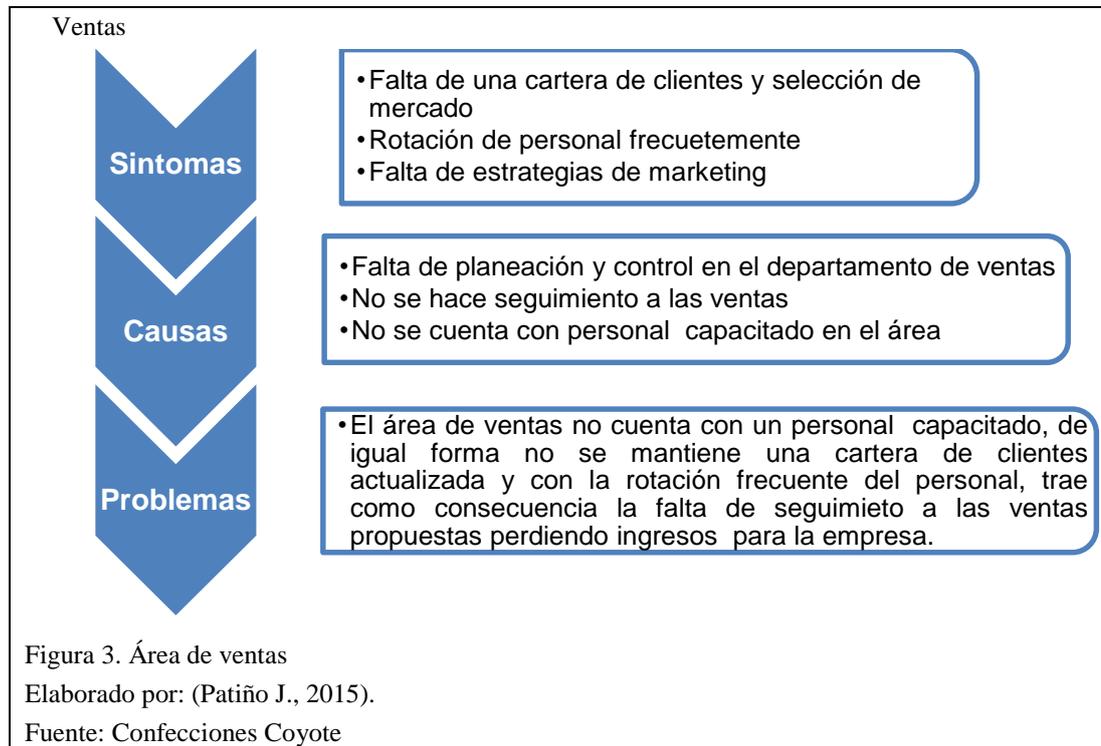
Este sistema permite registrar a los empleados la entrada y salida mediante la huella digital, también genera cálculos de horas extras y según la información que se ingrese arroja los roles mensuales.

En el departamento de contabilidad hay rotación de personal constantemente generando retrasos en el ingreso de información y existiendo una falta de control en el movimiento de las operaciones diarias de la empresa.

Es recomendable no tener rotación de personal, puesto que ahí se obstaculiza la productividad, generando costos de capacitación, pérdida de tiempo, y aprendizaje, debido a que la rotación constante resulta una pérdida económica.



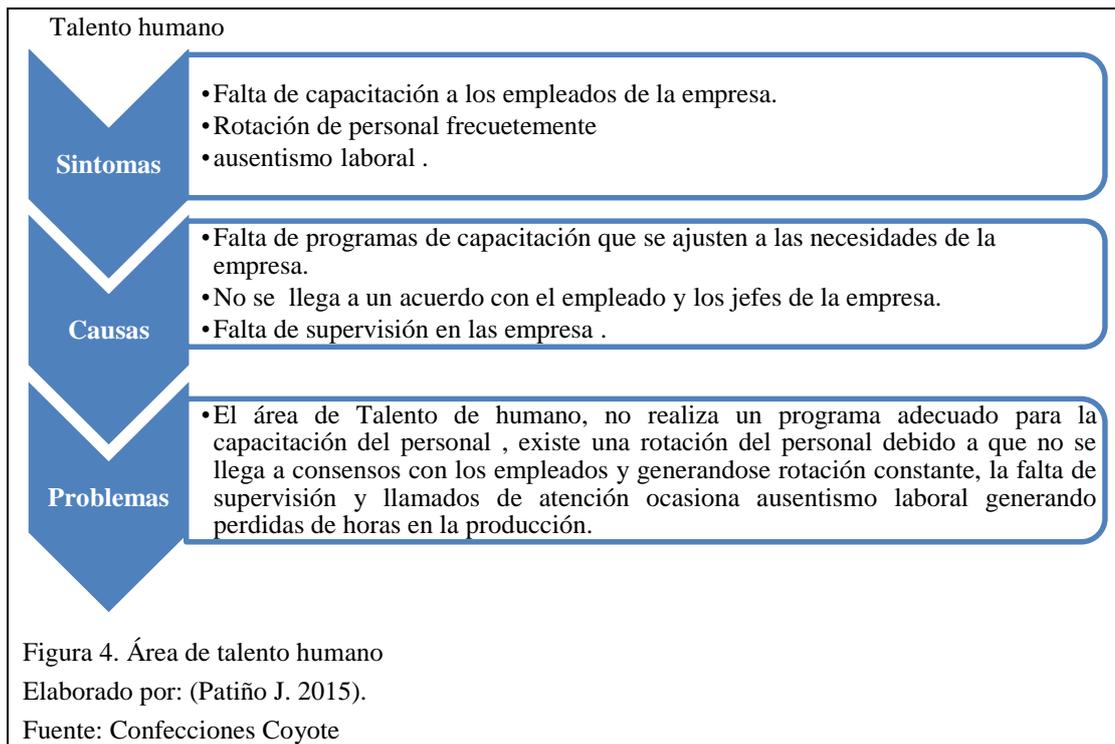
Área de ventas: El área de ventas cuenta con dos personas las mismas que laboran en el local que se encuentra ubicado en la calle J.



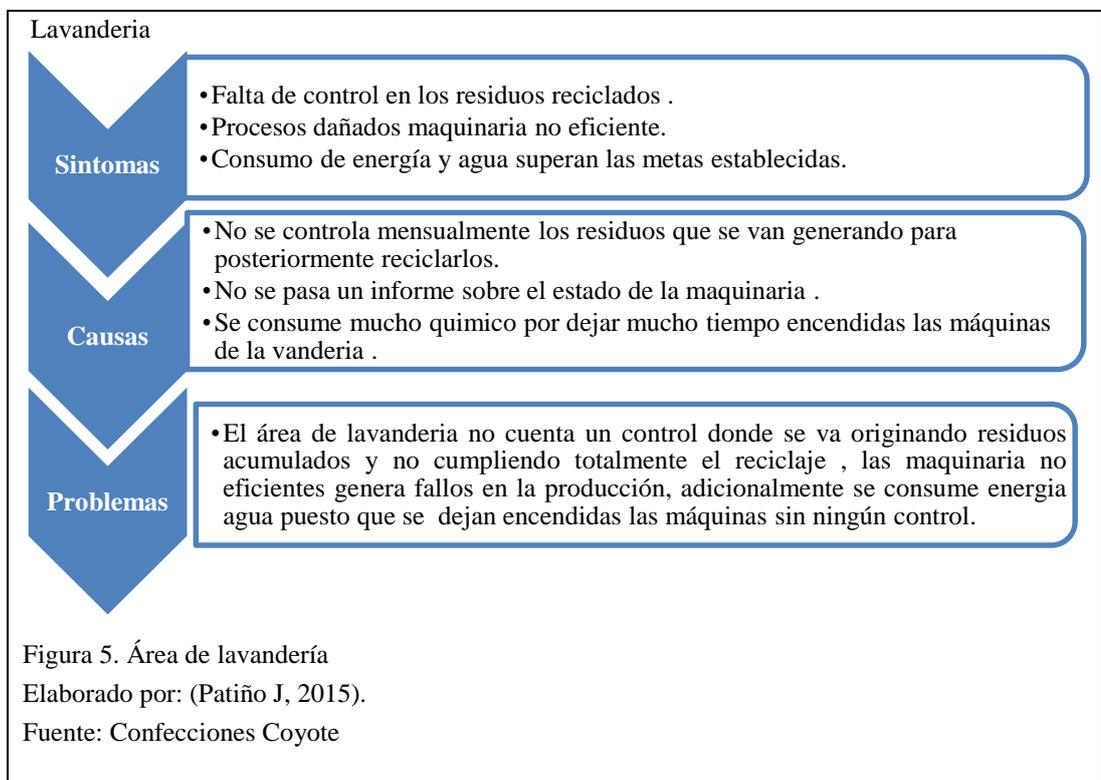
Se evidencia que no existe un vendedor externo puesto que las ventas internas no logran llegar a una meta establecida generando ciertos meses pérdidas, la misma área no cuenta con una capacitación de ventas, para que sus colaboradores puedan desempeñar su labor mejor.

2.4.2. Área de talento humano

El área de talento humano cuenta con una persona que se encarga de registrar los contratos y salidas del personal, la misma que también realiza la nómina mensual de los empleados entre otras actividades relacionadas a la nómina del personal.



Área de lavandería: El área de lavandería cuenta con un supervisor, y con 3 ayudantes los mismos que se encargan de recibir los pedidos y realizar el proceso del lavado según el requerimiento solicitado.



2.5. Impacto en la producción manufacturera

La producción en la empresa Coyote Jeans ha bajado debido a la falta de ventas y falta de inversión, para la adecuación en área de diseño y corte.

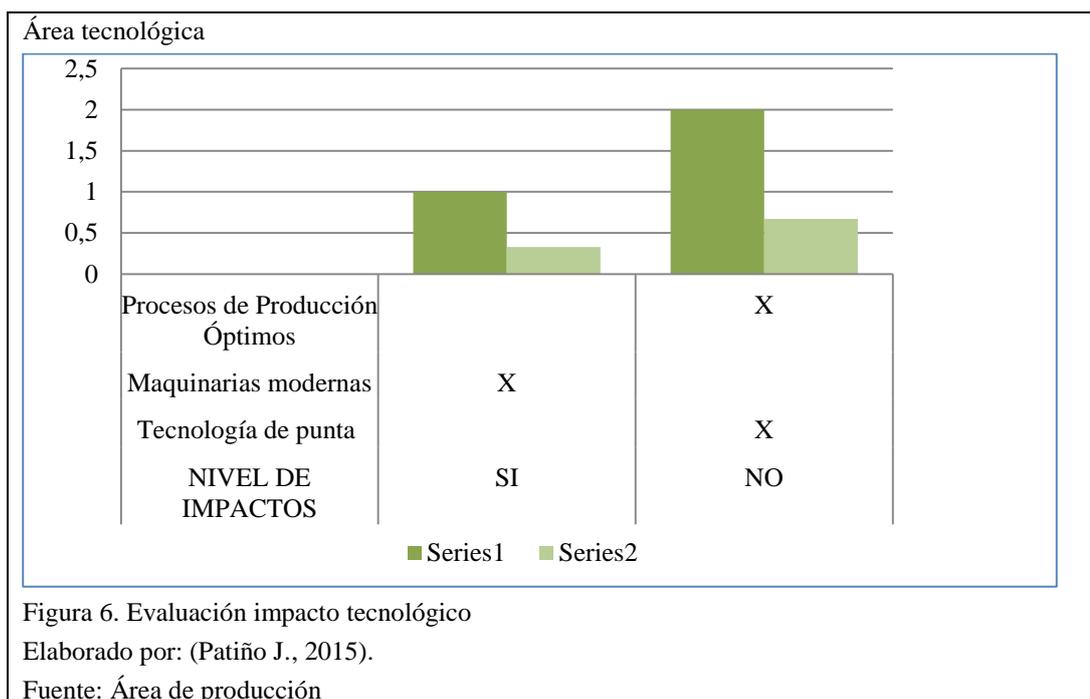
Tabla 13.
Impacto en el área de tecnología

NIVEL DE IMPACTOS	SI	NO
Tecnología de punta		X
Maquinarias modernas	X	
Procesos de Producción Óptimos		X
TOTAL	1	2

VALORACIÓN	33%	67%	100%
------------	-----	-----	------

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.



Análisis

Con el análisis obtenido en el impacto tecnológico llegamos a determinar que el impacto está sobre el 67% debido a que no cumple con tecnología requerida la cual no llegan a resultados óptimos.

Tabla 14.
Impacto en el área comercial

NIVEL DE IMPACTOS	SI	NO
Servicio y Atención al cliente	X	
Satisfacción en el cliente	X	
Logro de metas en ventas		x
Total	2	1

VALORACIÓN	67%	33%	100%
------------	-----	-----	------

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015). Fuente:
Área de producción

Evaluación de impactos área comercial

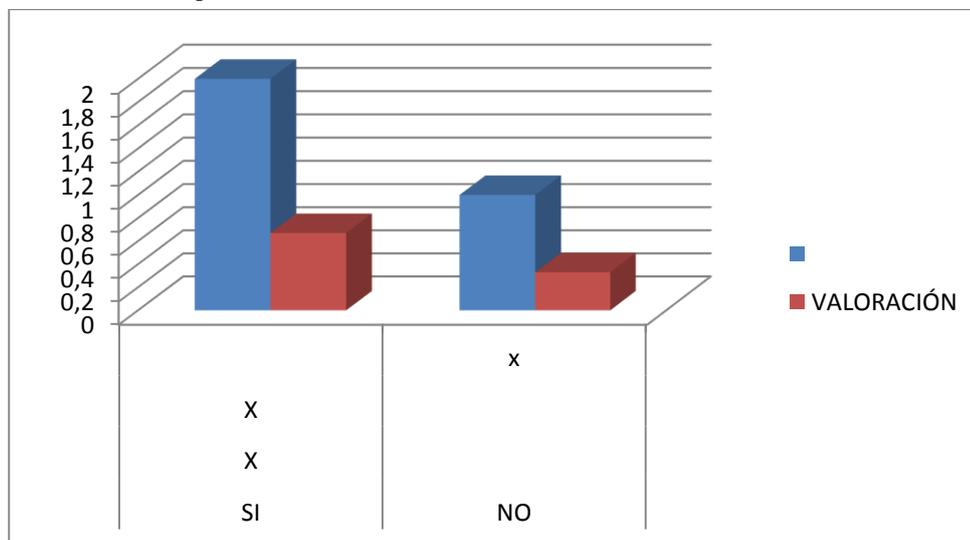


Figura 7. Evaluación del impacto en el área comercial
Elaborado por: (Patiño J., 2015).
Fuente: Área de producción

Análisis

Con el análisis obtenido en el impacto del área comercial llegamos a determinar que el impacto es bajo, puesto que se encuentra en el 33% la cual cumple con la atención al cliente, pero no se está cumpliendo con las metas establecidas en las ventas afectando a los ingresos de la empresa Confecciones Coyote.

2.6. Diagnóstico de los procesos en el departamento productivo

2.6.1. Responsables de la producción

Tabla 15.
Diagnóstico de procesos

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN	
			SUBPROCESO		DISTRIBUCIÓN Y PREPARACION DE INSUMOS Y MATERIALES	
No.	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
1	Verificar los insumos	Producción	Recibir los insumos contando y verificando con la factura	Esmilda Bone	X	
2	Almacenar los insumos	Producción	Guardar los insumos y materiales en la bodega de materiales en orden.	Esmilda Bone	X	
3	Llevar kardex de los insumos	Producción	Realizar el ingreso de materiales al inventario.	Esmilda Bone		X
4	Recibir y verificar la hoja de producción	Producción	Solicitar hoja de corte a Diseño y corte y verificar la cantidad de insumos que sean necesarios y que estén en condiciones adecuadas	Esmilda Bone	X	
5	Preparar los insumos y materiales	Producción	Agrupar los insumos necesarios según la hoja de producción y llevar al área de confección	Esmilda Bone	X	
6	Enviar a la confección	Producción	Controlar el avance de la producción para entregar los	Esmilda Bone	X	

			insumos necesarios en cada puesto de trabajo			
7	Enviar hoja de Producción a diseño y corte y solicitar correcciones	Producción	Solicitar las correcciones necesarias en el proceso productivo.	Esmilda Bone	X	
8	Recibir la hoja de Producción con las correcciones	Producción	Recibir las correcciones realizadas según conste en la hoja de corte.	Esmilda Bone	X	
TOTAL					7	1

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Área de producción.

Tabla 16.
Calificación del diagnóstico

PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	SI	NO
DE 8 a 7	EXCELENTE	87.50%	
DE 6 a 4	BIEN		
DE 3 a 1	BAJO		12,50%

Nota: Elaborado por: (Patiño J.). Fuente:

Diagnóstico

Durante la evaluación los procesos se cumplen un 87,50% mientras que el 12,50% no está en un nivel de excelencia, puesto que las operarias no realizan un control de los insumos que llegan al momento de la adquisición, los mismos no son llevados en una kardex, mucho menos ingresados al sistema contable, causando una falta de control en los insumos que mantiene en bodega, puesto que no se mantiene una persona encargada del control de insumos originando duplicidad al momento de una adquisición de los mismos. Lo que se pretende con la evaluación del proceso realizado es lograr que se optimice gastos que no son necesarios, evitar compras cuando aún se mantenga existencia en la bodega y evitando cuentas por pagar innecesarias.

Recomendaciones

Se recomienda que todos los insumos que lleguen se verifiquen con la respectiva factura y los mismos sea ingresados al sistema, posteriormente se envié a la bodega de insumos. Así tendrá un control de los materiales comprados, asignando responsables.

Tabla 17.
Diagnóstico de procesos diseño y corte

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		REALIZAR DISEÑO Y CORTE	
No.	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
1	Recibir Orden de pedido	Preparación	Verificar la orden de pedido que se ingresa a confección	Miriam Quisphe	X	
2	Enviar Orden de pedido a Diseño y área de corte	Preparación	Enviar la orden de pedido a Margoth Loachamin para el dibujo del pedido	Miriam Quisphe	X	
3	Llenar datos de la hoja de corte	Preparación	Colocar datos del cliente y la tela e insumos a utilizar y hacer el bosquejo	Margoth Loachamin	X	
4	Revisar el requerimiento en la orden de pedido	Preparación	Calcular la cantidad de capas de tela que se va a utilizar. Analizar el dibujo que se va a realizar si entero o medio dibujo	Margoth Loachamin	X	
5	Confirmar la moldería	Preparación	Verificar los códigos que se van a colocar y buscar en la mordería verificando, si hubiese que realizar cambios.	Margoth Loachamin	X	
6	Realizar Diseño	Preparación	Solicitar a moldería el requerimiento del modelo. Diseñar el modelo adjunta con una foto del modelo.	Margoth Loachamin	X	
7	Recibir nuevo diseño de moldes	Preparación	Recibir las nuevas molderías	Margoth Loachamin	x	
8	Revisar las nuevas molderías	Preparación	Revisar que la nueva moldería esté acorde al dibujo que contenga todos los detalles según requerimiento.	Margoth Loachamin	x	
9	Revisar los códigos	Preparación	Se controla el nombre del molde y el número del código que no se repita	Margoth Loachamin	x	

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		REALIZAR DISEÑO Y CORTE	
No.	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
10	Preparar los materiales	Preparación	Se prepara la maquina cortadora horizontal, percatarse que este en buen estado poner aceite afilar sino lo está.	Margoth Loachamin	x	
11	Hacer trazos en papel	Preparación	Preparar el papel extendiendo lo necesario para colocar la moldería sobre el papel y dibujar con un lápiz o un marcador el diseño que se solicito	Margoth Loachamin	x	
12	Extender la tela	Preparación	Revisar la cantidad de tela que se necesita, solicitar a dos operarios que extiendan la tela, para que la coloquen en posición, las cortadoras horizontales tienen que estar listas, para cortar la primera capa se debe colocar masquín en las esquinas. Finalmente extendiendo toda la tela de acuerdo al número de capas necesarias.	Margoth Loachamin	x	
13	Colocar mínimo 50 capas de tela	Preparación	Debe proceder a contar el número de capas que va a corta	Margoth Loachamin	x	
14	Ajustar con pinzas metálicas para sostener la tela	Preparación	Se debe sujetar cada esquina de la tela que se extendió para que las mismas no se muevan.	Margoth Loachamin	x	
15	Poner trazo sobre la tela	Preparación	Poner el dibujo sobre la tela que está extendida. Colocar a lo largo del dibujo grapas para que no se mueva. El dibujo se lo adhiere con spray según qué tipo de tela que utilice en ese momento.	Margoth Loachamin	x	
16	Sujetar la tela	Preparación	Colocar las grapas a lo largo del dibujo, para evitar movimientos	Margoth Loachamin	x	
17	Agregar piquetes en la tela	Preparación	Verificar en la moldería donde se colocan los piquetes y hacer en el lugar señalado	Margoth Loachamin	x	
18	Preparar la cortadora vertical	Preparación	Prepara la cortadora vertical, verificando que este afilada y con aceite.	Margoth Loachamin	x	

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		REALIZAR DISEÑO Y CORTE	
No.	ACTIVIDAD	AREA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
19	Realizar corte	Preparación	Hacer los cortes empezando de los extremos hacia adentro, realizar el corte con suma concentración evitando accidentes	Margoth Loachamin	x	
20	Numerar las piezas	Preparación	Numerar para mayor rapidez, no hacer a mano, realizar del mismo lado de la tela las piezas importantes. Cortar en piezas pequeñas y entregar un número exacto.	Margoth Loachamin	x	
21	Terminar llenando la hoja de producción	Preparación	Llenar correctamente sin tachones la hoja de corte, colocando promedio de capas, insumos, proceso de lavado que se realizó.	Margoth Loachamin		x
22	Registrar detalles adicionales en el cuaderno de corte	Preparación	Se realiza un detalle del corte que se realizó con sus especificaciones	Margoth Loachamin		X
23	Mandar las piezas a confección	Preparación	Entregar las piezas al área de confección y preparación de materiales (Silvia Collaguazo) adjunto con la hoja de corte llena totalmente y sin errores	Margoth Loachamin	x	
TOTAL					21	2

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015)

Fuente: Manual de procesos.

Tabla 18.
Análisis del proceso productivo

PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	SI	NO
De 20 a 23	EXCELENTE	91.30 %	
DE 12 A 19	BIEN		
DE 11 A 1	BAJO		8.70%

Nota: Elaborado por: (Patiño J, 2015).

Diagnóstico

Durante la evaluación los proceso de diseño y corte se cumplen un 91.30 % mientras que el 8.70% no está en un nivel de excelencia, la hoja de producción es llenada con varios tachones, y no se describe el proceso del lavado que se requiere, y tampoco se llena el cuaderno de corte con las especificaciones de cada proceso, estando en desorden. Es importante que la hoja de producción sea legible, si el departamento de contabilidad lo solicita este sea claro y entendible, la misma que debe tener las especificaciones que va a requerir el jean a elaborarse. Lo que se busca mediante la evaluación en este proceso es conocer si todos los procesos se están llevando correctamente, puesto que cada empleado y cada proceso deben tener un nivel de eficiencia, para obtener mayor rendimiento productivo y que la producción sea elevada.

Recomendaciones

Se recomienda cambiar el formato de la hoja de producción, para que el mismo sea más claro para cualquier revisión, cuando se realice algún cambio en la hoja de producción no tachar cambiar por otra hoja de producción, y siempre que se especifiquen los detalles de corte en el cuaderno de corte, se recomienda colocar una numeración en secuencia para mayor control y orden.

Tabla 19.
Diagnóstico de procesos confección

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO	PRODUCCIÓN 2		
			SUBPROCESO	CONFECCIÓN		
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
1	Recepción de piezas	Confección	Recibir las piezas que se traen desde Diseño y Corte, indicando el lugar donde deben ser ubicadas.	Silvia Collaguazo	x	
2	Revisión de hoja de corte	Confección	Es necesario antes de iniciar el proceso de confección leer la Hoja de Corte para ver todas las especificaciones.	Silvia Collaguazo	x	

3	Enviar pieza(s) a Bordado	Confección	Si alguna(s) de la(s) pieza(s) necesita(n) bordado se deben de enviar a bordar, acordando previamente el diseño o verificando en la Hoja de Corte los detalles, ubicación y color.	Silvia Collaguazo	x	
4	Recibir las piezas bordadas	Confección	Al recibir la(s) pieza(s) bordada(s) es necesario verificar que el diseño esté correcto como se especificó.	Silvia Collaguazo	x	
5	Preparar insumos	Confección	Se debe tener todos los insumos listos de acuerdo a la Hoja de producción.	Clara Eras	x	
6	Distribuir piezas	Confección	Se debe indicar a la pretinadora en donde entregar las piezas.	Esmilda Bone	x	
7	Distribuir insumos (hilo)	Confección	La encargada debe estar pendiente para realizar la entrega del insumo.	Clara Eras	x	
8	Pegar contra falsos	Confección	Se debe pegar contra falso al bolsillo blanco con máquina recubridora.	Costurera encargada	x	
9	Pegar contra falsos al delantero	Confección		Costurera encargada	x	
10	Figurar bolsillos y delanteros	Confección	Pegar falsos al bolsillo blanco, sobrecoser bolsillo blanco en máquina de una aguja, fijar el bolsillo blanco al delantero en máquina de una aguja y luego en máquina de dos agujas.	Costurera encargada	x	
11	Pegar el falso al forro	Confección		Costurera encargada	x	
12	Pegar relojes	Confección	Pegar relojero al contra falso izquierdo.	Costurera encargada	x	
13	Estabilizar el delantero al falso	Confección		Costurera encargada	x	
14	Cerrar el bolsillo en overlock	Confección		Costurera encargada	x	

15	Filetear pieza de cierre delgado y doble	Confección	Filetear pieza de cierre ancha y angosta.	Costurera encargada	x	
16	Preparar cierres	Confección	Tener listo con anticipación la cantidad necesaria de cierres de acuerdo a la Hoja de Corte.	Clara Eras	x	
17	Distribuir insumos (cierres)	Confección	La encargada debe estar pendiente para realizar la entrega del insumo.	Clara Eras	x	
18	Pegar cierres al delantero	Confección	Pegar cierre al delantero en máquina de dos agujas, pegar frente de cierre angosto con máquina de una aguja.	Costurera encargada	x	
19	Hacer J y cerrar tiro	Confección	Figurar en máquina de dos agujas y cerrar parte del tiro.	Costurera encargada	x	
20	Pegar ventajas o cotilla	Confección	Pegar cotilla a posterior en máquina cerradora.	Costurera encargada	x	
21	Cerrar Tiros	Confección		Costurera encargada	x	
22	Hacer dobladillos al bolsillo trasero	Confección	Dobladillar bolsillos, hacer figurado o bordado según especificaciones.	Costurera encargada	x	
23	Distribuir insumos (banderas)	Confección	La encargada debe estar pendiente para realizar la entrega del insumo.	Clara Eras	x	
24	Pegar bolsillo y bandera a la espalda	Confección	Pegar bolsillo a posterior o espalda.	Costurera encargada	x	
25	Cerrar el falda con delantero	Confección		Costurera encargada	x	
26	Hacer costado	Confección	Coser costados en máquina de una aguja hasta la altura del bolsillo (ambos lados). Cerrar costados en máquina overlock de dos agujas.	Costurera encargada	x	
27	Hacer presillas	Confección	Hacer presillas en máquina recubridora.	Costurera encargada	x	

28	Distribuir insumos (etiquetas)	Confección	La encargada debe estar pendiente para realizar la entrega del insumo.	Clara Eras	x	
29	Pretinar y pegar etiquetas	Confección	Poner la pretina en la pretinadora, en el lado posterior fijar la etiqueta en el centro y la talla.	Costurera encargada	x	
30	Atracar presillas	Confección	Fijar pasadores, atracar pasadores o presillas en máquina atracadora.	Costurera encargada	x	
31	Hacer puntas	Confección	Igualar y hacer puntas de pretina.	Costurera encargada	x	
32	Hacer bastas	Confección	Hacer bastas en máquina recta con folder.	Costurera encargada	x	
33	Hacer ojales	Confección	Hacer los ojales en ojaladora de lágrima.	Costurera encargada	x	
34	Enviar a lavandería	Confección	Enviar producción en crudo a lavandería.	Silvia Collaguazo	x	
		TOTAL				34 0

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Manual de procesos.

Diagnóstico

Las operarias cumplen al 100% todos los procesos, dentro del subproceso de confección, este resultado es favorecedor para la fábrica, puesto que se ahorra tiempo y dinero.

Tabla 20.

Diagnóstico de procesos Confección

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		CONFECCIÓN	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
1	Recibir ropa	Lavandería	Debe recibir contando, luego debe pesar la producción para hacer una planificación del trabajo del día balanceando las máquinas.	Rosa Leiva	x	
2	Revisar orden de pedido (manualidad)	Lavandería	Se debe revisar la Hoja de Corte o de Pedido, se divide la producción.	Walter Pérez	x	

3	Hacer manualidades requeridas	Lavandería		Walter Pérez	x	
4	Preparar maquinaria e insumos	Lavandería	Se prepara la fórmula química. Si la fórmula necesita de productos controlados por el Concep, solo podrá acercarse a la bodega el técnico encargado ya que es el responsable directo de las sustancias y deberá registrar en el kárdex del Concep la salida de los químicos.	Walter Pérez	x	
5	Revisar orden de pedido (color)	Lavandería	Verificar el color solicitado por el cliente.	Walter Pérez	x	
6	Escoger el color requerido	Lavandería		Walter Pérez	x	
7	Colocar el color y la ropa en crudo en la lavadora	Lavandería		Walter Pérez	x	
8	Sacar la ropa de la lavadora	Lavandería		Walter Pérez	x	
9	Centrifugar la ropa	Lavandería		Walter Pérez	x	
10	Secar ropa	Lavandería		Walter Pérez	x	
11	Revisar orden de pedido (embrillar)	Lavandería		Walter Pérez	x	
12	Sacar ropa de la secadora	Lavandería		Walter Pérez	x	
13	Realizar separación de prendas	Lavandería		Walter Pérez	x	
14	Enviar a acabados finales	Lavandería		Walter Pérez	x	
15	Rociar liquido de brillo	Lavandería	Si la producción necesita embrillantar se le rocía el líquido de brillo	Walter Pérez	x	
TOTAL					15	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Manual de procesos.

Diagnóstico

Los procesos de la lavandería se cumplen todos al 100% cada prenda es teñida según los requerimientos que se ha solicitado, es un resultado favorable puesto que se ahorra

costos el consumir la energía, agua y químicos no se repite el proceso del lavado, permitiendo que los jeans inmediatamente pasen al siguiente proceso, así los pedidos serán entregados a tiempo y se podrá comercializar el producto inmediatamente cubriendo la demanda del mercado.

Tabla 21.
Diagnóstico de procesos Acabados finales

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		ACABADOS FINALES	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
1	Recepción de ropa teñida y completa	Producción	Revisar que esté la producción completa, solicitar que se devuelva el faltante si el caso.	Rosa Leiva		x
2	Preparar insumos (botones y etiquetas)	Producción	Alistar los botones y etiquetas que se van a utilizar de acuerdo a la Hoja de Corte y revisar que las prendas no tengan fallas.	Rosa Leiva	x	
3	Enviar a Confección	Producción	Si las prendas tienen fallas enviar a la jefa de Producción (Sra. Silvia Collaguazo) para que haga los procedimientos necesarios.	Rosa Leiva	x	
4	Recibir de confección	Producción	Receptar las prendas y verificar que tengan los arreglos correctos y no hayan sufrido nuevos daños.	Rosa Leiva	x	
5	Cortar Hilos y Presillas	Producción	Entregar los parámetros de producción para cortar hilos, se debe verificar que las obreras que corten los hilos realicen su trabajo en los tiempos establecidos. Controlar al final el corte correcto de hilos y presillas.	Rosa Leiva	x	

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		ACABADOS FINALES	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
6	Poner etiquetas (Cuero o Bordado)	Producción	Se deben poner 30 etiquetas por hora, se debe definir con la Hoja de Corte el tipo de etiqueta, si es cuero se pide a la jefa de producción (silvia Collaguazo) y si es bordada se pide a Bordado, se le debe indicar el diseño-color y entregar la Hoja de Corte. Recibir los pantalones de Bordado.	Rosa Leiva	x	
7	Colocar botones	Producción	Entregar el número necesario de botones de acuerdo a la Hoja de Corte para que sean colocados en las prendas. Se deben colocar 30 por hora.	Rosa Leiva	x	
8	Poner Remaches	Producción	Entregar el número necesario de remaches de acuerdo a la Hoja de Corte para que sean colocados en las prendas. Se deben colocar 30 por hora.	Rosa Leiva	x	
9	Planchar prendas	Producción	Colocar las prendas sobre la mesa para planchar y solicitar a alguien que planche. Se deben planchar 50 por hora). Después de planchar dejar las prendas en las mesa de doblado.	Rosa Leiva	x	
10	Doblar prendas	Producción	Doblar los pantalones en 3 partes y apilarlos en grupos de 20.	Rosa Leiva	x	
11	Poner códigos y etiquetas de cartón	Producción	Previamente deben estar impresos y listos el número de códigos necesarios según la Hoja de Corte. Poner la etiqueta de cartón al derecho y el código al revés del pantalón.	Rosa Leiva		x

			DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO PRODUCTIVO			
			PROCESO		PRODUCCIÓN 2	
			SUBPROCESO		ACABADOS FINALES	
No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	SI	NO
12	Revisar pedido	Producción	Revisar cantidad a entregarse, separar por talla-color y modelo.	Rosa Leiva	x	
13	Confirmar pedido con Hoja de producción	Producción	Verificar que todo esté completo, no puede faltar ninguna prenda. Comparar que exista lo expresado en la Hoja de Corte y el producto físico.	Rosa Leiva	x	
14	Enviar a distribución y despacho	Producción	Entregar Hoja de producción contando, poner todo en la bodega, lo del cliente en la mesa que se encuentra en el centro y el resto ubicarlo en perchas.	Rosa Leiva	x	
TOTAL					12	2

Nota: Elaborado por: Patiño J. 2015

Fuente: Manual de procesos.

Tabla 22.
Calificación del diagnóstico

PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	SI	NO
De 12 a 9	EXCELENTE	85.71%	
DE 9 A 7	BIEN		
DE 6 A 1	BAJO		14.29%

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Diagnóstico

Durante la evaluación de los acabados finales se puede ver que un 85.71% cumplen con el proceso, mientras que el 14.29 % no lo hacen por las siguientes razones; mediante la verificación de los pantalones en bodega se encontró que algunos de ellos no cuentan con etiqueta de cartón, otros solo con etiqueta, pero sin el código impreso, los pantalones que salen de la lavandería son contados, pero cuando existe un faltante no se exige la reposición del mismo inmediatamente. Estas deficiencias en los procesos

se debe a la falta de seguimiento y control durante el proceso productivo, puesto que la persona encargada de la revisión de los acabados finales no pone mucho interés en el trabajo que realiza, ocasionando que la producción final se retarde y no cumpla con la calidad que debería esperarse, esto genera que el cliente no visualice un producto de calidad , así mismo el no verificar la entrega total de los jeans del área de lavandería ocasiona pérdida de tiempo , aumento en el costo de la mano de obra , ya que si no se encuentra la prenda se procede nuevamente a su reposición, lo que se pretende mediante este análisis de las falencias encontradas en este proceso es asignar a un responsable que se encargue del control de calidad y así mismo que verifique que todos las prendas estén completas , para no duplicar nuevamente el trabajo.

2.7. Recolección de información

Tabla 23.
Indicador de desperdicio

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	PRODUCCIÓN REALIZADA	MT. TELA DE DESPERDICIO POR MES	PORCENTAJE
Reducir los desperdicios de la tela para lograr mejorar la rentabilidad .	ENERO	1080	32,4	3%
	FEBRERO	1080	32,4	3%
	MARZO	1080	32,4	3%
	ABRIL	1320	39,6	3%
	MAYO	1320	39,6	3%
	JUNIO	1320	39,6	3%
	JULIO	1440	43,2	3%
	AGOSTO	1440	75	5%
	SEPTIEMBRE	1440	43,2	3%
	OCTUBRE	2016	60,48	3%
	NOVIEMBRE	2240	67,2	3%
	DICIEMBRE	2240	81,5	4%
	TOTAL	18016	586,58	3%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe de hoja de corte.

Tabla 24.
Indicador de efectividad de entregar a tiempo.

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	ENTREGAS MENSUALES	PLANIFICACION ESTABLECIDA	PORCENTAJE
Realizar entregas mensuales en un 90% de lo que se produce mensualmente.	ENERO	520	1800	28,89%
	FEBRERO	493	1800	27,39%
	MARZO	504	1800	28,00%
	ABRIL	1165	2000	58,25%
	MAYO	1085	2000	54,25%
	JUNIO	709	2000	35,45%
	JULIO	1066	2000	53,30%
	AGOSTO	1071	2100	51,00%
	SEPTIEMBRE	2043	2100	97,29%
	OCTUBRE	1095	3100	35,32%
	NOVIEMBRE	941	4000	23,53%
	DICIEMBRE	1440	4000	36,00%
	TOTAL	12132	28700	42,27%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe de planificación mensual

“Los proveedores de tecnología aseguran que de esta entrada de maquinaria nueva sólo se han beneficiado grandes compañías y una que otra mediana. Se comenta que, siendo generosos en las estadísticas, tan sólo un 10% de todas las empresas dedicadas a la confección se han beneficiado” (Mejía, Armando; Montoya, Arturo; Bravo, Mario;, 2011).

Tabla 25.
Indicador de mejoramiento tecnológico

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	MÁQUINAS NUEVAS	TOTAL DE MAQUINARIA	PORCENTAJE
Mejorar la tecnología para optimizar los recursos.	ENERO	1	39	3%
	FEBRERO	0	40	0%
	MARZO	0	40	0%
	ABRIL	2	40	5%
	MAYO	0	42	0%
	JUNIO	0	42	0%
	JULIO	0	42	0%
	AGOSTO	0	42	0%
	SEPTIEMBRE	0	42	0%
	OCTUBRE	1	42	2%
	NOVIEMBRE	0	43	0%
	DICIEMBRE	0	43	0%
	TOTAL	4	43	9,30%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Facturas de compras en el año

Tabla 26.
Indicador de mantenimiento de la maquinaria

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	MAQUINARIA EN MANTENIMIENTO	TOTAL DE MAQUINARIA	PORCENTAJE
Realizar mantenimiento de la maquinaria, para prolongar la vida útil de los bienes obteniendo un buen rendimiento.	ENERO	2	39	5%
	FEBRERO	3	40	8%
	MARZO	1	40	3%
	ABRIL	2	40	5%
	MAYO	3	42	7%
	JUNIO	3	42	7%
	JULIO	2	42	5%
	AGOSTO	2	42	5%
	SEPTIEMBRE	1	42	2%
	OCTUBRE	3	42	7%
	NOVIEMBRE	2	43	5%
	DICIEMBRE	1	43	2%
TOTAL	25	43	58,14%	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Ficha de mantenimiento

El estándar de mantenimiento que considera la Empresa Sermacosa es del 90% anual y al mes un 8%, las empresas deben realizar trimestralmente un mantenimiento preventivo unas 3 veces al mes, para evitar daños futuros y pérdidas económicas, tomando en cuenta que esto es para MIPYMES.

Tabla 27.
Indicador de% de devolución

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	PANTALONES DEVUELTOS	PRENDAS VENDIDAS	PRENDAS DEVUELTAS
Reducir la cantidad de prendas devueltas, para obtener mayores ingresos.	ENERO	0	520	0
	FEBRERO	2	493	2
	MARZO	1	504	1
	ABRIL	2	1165	2
	MAYO	115	1085	115
	JUNIO	13	709	13
	JULIO	10	1066	10
	AGOSTO	25	1071	25
	SEPTIEMBRE	80	2043	80
	OCTUBRE	18	1095	18
	NOVIEMBRE	4	941	4
	DICIEMBRE	5	1440	5
TOTAL	275	12132	2,27%	

Nota: Elaborado por: (Patiño J., 2015). Fuente: Notas de créditos mensuales

La meta de este indicador es tener 2 prendas devueltas por mes, si ingresaran prendas devueltas se procederá a revisar, para que la jefa de producción haga su cambio.

Tabla 28.
Indicador de pantalones con falla

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	PANTALONES CON FALLA	TOTAL PRODUCCIÓN	PORCENTAJE
Reducir las fallas en la producción, aumentando el control de calidad.	ENERO	20	1080	2%
	FEBRERO	9	1080	1%
	MARZO	25	1080	2%
	ABRIL	30	1320	2%
	MAYO	30	1320	2%
	JUNIO	30	1320	2%
	JULIO	100	1440	7%
	AGOSTO	23	1440	2%
	SEPTIEMBRE	23	1440	2%
	OCTUBRE	34	2016	2%
	NOVIEMBRE	110	2240	5%
	DICIEMBRE	30	2240	1%
	TOTAL	464	18016	3%

Nota: Elaborado por: (Patiño J., 2015).

Fuente: Informe de prendas con falla

El estándar para ver las fallas que se espera en un proceso productivo es del 1%

Tabla 29.
Indicador de la capacidad disponible de coyote

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	CAPACIDAD INSTALADA	CAPACIDAD UTILIZADA	% DE CAPACIDAD UTILIZADA
Utilizar el espacio físico de la empresa de manera eficiente.	ENERO	2112	1080	51,14%
	FEBRERO	2112	1080	51,14%
	MARZO	2112	1080	51,14%
	ABRIL	2304	1320	57,29%
	MAYO	2304	1320	57,29%
	JUNIO	2304	1320	57,29%
	JULIO	2496	1440	57,69%
	AGOSTO	2496	1440	57,69%
	SEPTIEMBRE	2496	1440	57,69%
	OCTUBRE	2880	2016	70,00%
	NOVIEMBRE	2880	2240	77,78%
	DICIEMBRE	2880	2240	77,78%
	TOTAL	29376	18016	61%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015). Fuente: Informe de prendas con falla

La capacidad de la empresa Confecciones Coyote está distribuida de la siguiente manera:

- Infraestructura
- Capacidad de producción Instalada

Infraestructura

Actualmente confecciones coyote cuenta con un área total de 208 m², el área de producción está separada, del área administrativa.

Tabla 30.
Indicador de % de efectividad en ventas

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	VENTAS DEL AÑO 2013 BASE	VENTAS AÑO ACTUAL	PORCENTAJE EFECTIVIDAD
Incrementar las ventas de la empresa cada año	ENERO	6567,61	8853,58	35%
	FEBRERO	7851,19	8384,32	7%
	MARZO	6849,12	8561,76	25%
	ABRIL	11264,38	19805,99	76%
	MAYO	9566,31	18439,35	93%
	JUNIO	6961,67	12046,9	73%
	JULIO	12780,65	18105,56	42%
	AGOSTO	10734,39	18211,64	70%
	SEPTIEMBRE	19311,51	34727,4	80%
	OCTUBRE	25311,5	27000	7%
	NOVIEMBRE	21100	23000	9%
	DICIEMBRE	27500	28486,36	4%
TOTAL	165798,33	225622,86	36%	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe de prendas con falla

Tabla 31.
Indicador nivel de cumplimiento del POA

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	PLANIFICACIÓN DEL POA	CANTIDAD MENSUAL	ESTRATÉGIAS CUMPLIDAS DEL POA (MES)	PORCENTAJE EFECTIVIDAD
Fortalecer al personal de producción y administrativo para contar un personal calificado capaz de desarrollarse mejor.	ENERO	Reuniones de la junta directiva	2	1	50%
	FEBRERO	Realizar capacitación administrativa	3	1	33%
	MARZO	Análisis previo de los balances financieros	1	1	100%
	ABRIL	Elaboración de manual de procesos	1	1	100%
	MAYO	Cronograma de vendedores y visitas a clientes	4	2	50%
	JUNIO	Realizar capacitación para personal de producción	3	1	33%
	JULIO	Elaborar reglamentos internos y actualizarlos	2	1	50%
	AGOSTO	Mejorar la satisfacción del cliente(cumpliendo tiempos de entrega y calidad)	30	25	83%
	SEPTIEMBRE	Analizar cartera vencida y recuperarla	30	20	67%
	OCTUBRE	Monitorear el sistema de seguridad industrial	4	2	50%
	NOVIEMBRE	Retroalimentar el sistema de talento humano por competencias	30	15	50%
	DICIEMBRE	APROBAR EL PRESUPUESTO	1	1	100%
	TOTAL			111	71

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe de prendas con falla

Tabla 32.
Indicador de adquisiciones

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	ADQUISICIONES PROGRAMADAS	ADQUISICIONES REALIZADAS	PORCENTAJE EFECTIVIDAD
Realizar la gestión adecuada para distribuir la materia prima y materiales a los departamentos de la empresa de acuerdo al presupuesto establecido	ENERO	2300	2000	87%
	FEBRERO	2340	2215	95%
	MARZO	3000	2769	92%
	ABRIL	3200	3125	98%
	MAYO	3100	2945	95%
	JUNIO	4100	3890	95%
	JULIO	5100	3289	64%
	AGOSTO	5325	4389	82%
	SEPTIEMBRE	4200	3459	82%
	OCTUBRE	4300	3468	81%
	NOVIEMBRE	5800	3298	57%
	DICIEMBRE	4100	3219	79%
TOTAL		46865	38066	81,22

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe de prendas con falla

Tabla 33.
Indicador % de clientes satisfechos

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	TOTAL CLIENTES	N° de clientes satisfechos	PORCENTAJE
Aumentar la satisfacción del cliente.	ENERO	60	49	81,67%
	FEBRERO	65	55	84,62%
	MARZO	55	49	89,09%
	ABRIL	45	40	88,89%
	MAYO	46	38	82,61%
	JUNIO	46	40	86,96%
	JULIO	48	40	83,33%
	AGOSTO	45	43	95,56%
	SEPTIEMBRE	58	51	87,93%
	OCTUBRE	57	49	85,96%
	NOVIEMBRE	58	52	89,66%
	DICIEMBRE	80	70	87,50%
TOTAL		663	576	86,88%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Informe mensual de residuos

Tabla 34.
Indicador de efectividad de visitas a clientes

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	VISITAS REALIZADAS PROGRAMADAS	# DE PEDIDOS ATENDIDOS	PORCENTAJE
Cumplir con las visitas programadas durante el mes	ENERO	50	33	66,00%
	FEBRERO	50	40	80,00%
	MARZO	50	36	72,00%
	ABRIL	60	51	85,00%
	MAYO	60	54	90,00%
	JUNIO	60	53	88,33%
	JULIO	70	65	92,86%
	AGOSTO	70	67	95,71%
	SEPTIEMBRE	70	68	97,14%
	OCTUBRE	80	79	98,75%
	NOVIEMBRE	80	73	91,25%
	DICIEMBRE	80	68	85,00%
	Total	780	687	88,08%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Notas de entrega a clientes.

Tabla 35.
Indicador de capacitación

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	TOTAL DE EMPLEADOS	# DE EMPLEADOS CAPACITADOS	PORCENTAJE
Ofrecer capacitación continua a los empleados de la empresa relacionados con temas productivos y administrativos para su conocimiento	ENERO	22	17	77,27%
	FEBRERO	23	18	78,26%
	MARZO	23	19	82,61%
	ABRIL	24	18	75,00%
	MAYO	25	19	76,00%
	JUNIO	25	19	76,00%
	JULIO	21	15	71,43%
	AGOSTO	22	17	77,27%
	SEPTIEMBRE	22	16	72,73%
	OCTUBRE	25	19	76,00%
	NOVIEMBRE	28	22	78,57%
	DICIEMBRE	28	24	85,71%
	TOTAL	288	223	77,43%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Plan de capacitación de la empresa.

Tabla 36.
Indicador de costo de capacitación

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	TOTAL INVERSIÓN DE CAPACITACIÓN	TOTAL PRESUPUESTADO	PORCENTAJE
Proporcionar al personal capacitación para ejecución inmediata de las tareas que se asigne.	ENERO	1500	2000	75%
	FEBRERO	1500	2000	75%
	MARZO	1500	2000	75%
	ABRIL	500	800	63%
	MAYO	500	800	63%
	JUNIO	400	800	50%
	JULIO	400	800	50%
	AGOSTO	600	800	75%
	SEPTIEMBRE	600	800	75%
	OCTUBRE	700	800	88%
	NOVIEMBRE	900	900	100%
	DICIEMBRE	500	900	56%
	TOTAL	9600	13400	72%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Presupuesto de capacitación.

Tabla 37.
Indicador de accidentabilidad laboral

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	TOTAL DE TRABAJADORES	N° DE DIAS PERDIDOS	PORCENTAJE
Disminuir la accidentabilidad laboral en el área de producción.	ENERO	22	3	14%
	FEBRERO	23	4	17%
	MARZO	23	2	9%
	ABRIL	24	1	4%
	MAYO	25	1	4%
	JUNIO	25	1	4%
	JULIO	21	1	5%
	AGOSTO	22	4	18%
	SEPTIEMBRE	22	0	0%
	OCTUBRE	25	0	0%
	NOVIEMBRE	28	0	0%
	DICIEMBRE	28	3	11%
	TOTAL	288	20	7%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Control de asistencia.

Tabla 38.
Indicador % de rotación del personal

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	TOTAL DE TRABAJADORES	CONTRATACIONES	SALIDAS DE PERSONAL	PORCENTAJE
Permitir a los empleados que se desempeñen en varios puestos de trabajo	ENERO	22	2	1	5%
	FEBRERO	23	2	2	0%
	MARZO	23	2	1	4%
	ABRIL	24	2	1	4%
	MAYO	25	2	2	0%
	JUNIO	25	6	5	4%
	JULIO	21	2	1	5%
	AGOSTO	22	1	1	0%
	SEPTIEMBRE	22	3	0	14%
	OCTUBRE	25	3	0	12%
	NOVIEMBRE	28	3	3	0%
	DICIEMBRE	28	5	3	7%
	TOTAL	288	33	20	5%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Historial de actas de finiquito.

Tabla 39.
Indicador de ausentismo laboral

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	N° DE HOMBRES* DIAS DE TRABAJO	N° DE HOMBRES* DIAS PERDIDOS	PORCENTAJE
Disminuir el ausentismo laboral durante el año mediante control de personal.	ENERO	3520	51	1,45%
	FEBRERO	3680	36	0,98%
	MARZO	3680	36	0,98%
	ABRIL	3840	43	1,12%
	MAYO	4000	55	1,38%
	JUNIO	4000	34	0,85%
	JULIO	3360	37	1,10%
	AGOSTO	3520	40	1,14%
	SEPTIEMBRE	3520	93	2,64%
	OCTUBRE	4000	59	1,48%
	NOVIEMBRE	4480	61	1,36%
	DICIEMBRE	4480	47	1,05%
	TOTAL	46080	592	1,28%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Indicador de ausentismo laboral.

Tabla 40.
Indicador de consumo de energía

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	KG QUÍMICO	ENERGIA EN Mw/h	PORCENTAJE
Minimizar el uso de energía eléctrica	ENERO	3004	1253	42%
	FEBRERO	7300	770	11%
	MARZO	6000	1019	17%
	ABRIL	3200	980	31%
	MAYO	6500	1509	23%
	JUNIO	1700	1406	83%
	JULIO	5050	967	19%
	AGOSTO	11010	1020	9%
	SEPTIEMBRE	6400	1426	22%
	OCTUBRE	8850	1682	19%
	NOVIEMBRE	11250	2736	24%
	DICIEMBRE	11750	2553	22%
TOTAL	82014	17321	21%	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Kardex de químico mensual.

Tabla 41.
Indicador de consumo de agua

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	KG QUÍMICO	Agua en m3	PORCENTAJE
Minimizar el consumo de agua en un 10%	ENERO	3004	279	9%
	FEBRERO	7300	255	3%
	MARZO	6000	215	4%
	ABRIL	3200	346	11%
	MAYO	6500	239	4%
	JUNIO	1700	325	19%
	JULIO	5050	315	6%
	AGOSTO	11010	312	3%
	SEPTIEMBRE	6400	239	4%
	OCTUBRE	8850	231	3%
	NOVIEMBRE	11250	131	1%
	DICIEMBRE	11750	344	3%
TOTAL	82014	3231	4%	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Kárdex de químico mensual.

Tabla 42.
Indicador de tasa de reciclaje

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	CANT. TOTAL DE RESIDUOS KG	CANT. RESIDUOS RECICLADOS KG	PORCENTAJE
Disminuir la cantidad de residuos en un 80%	ENERO	250	200	80%
	FEBRERO	275	250	91%
	MARZO	350	325	93%
	ABRIL	350	255	73%
	MAYO	450	255	57%
	JUNIO	450	354	79%
	JULIO	490	358	73%
	AGOSTO	490	258	53%
	SEPTIEMBRE	500	348	70%
	OCTUBRE	500	389	78%
	NOVIEMBRE	500	379	76%
	DICIEMBRE	750	499	67%
	TOTAL	5355	3870	0,72

Nota: Elaborado por: (Patiño J., 2015).

Fuente: Informe mensual de residuos.

Tabla 43.
Indicador de máquinas eficientes

OBJETIVO	MES PERIODO 2013	NÚMERO TOTAL DE MÁQUINAS	MÁQUINAS EFICIENTES	PORCENTAJE
Reducir las maquinaria ineficiente	ENERO	17	15	88,24%
	FEBRERO	17	15	88,24%
	MARZO	17	15	88,24%
	ABRIL	17	15	88,24%
	MAYO	17	13	76,47%
	JUNIO	17	13	76,47%
	JULIO	17	13	76,47%
	AGOSTO	17	13	76,47%
	SEPTIEMBRE	17	12	70,59%
	OCTUBRE	17	12	70,59%
	NOVIEMBRE	17	12	70,59%
	DICIEMBRE	17	12	70,59%
	TOTAL	17	15	88,24%

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Detalle de activos fijos.

2.8. Aspectos para mejorar la productividad

En la empresa Confeccione Coyote debe tomar en cuenta ciertos aspectos para que la productividad pueda mejorarse, según la información que hemos obtenido:

Se debe mejorar la tecnología, como la maquinaria y materiales que viene a ser responsabilidad del área administrativa de la empresa Confecciones Coyote, al personal se debe capacitar, para que sus conocimientos se mejoren y no se queden retrasados.

Otro aspecto importante es la experiencia del personal con la que cuenta la empresa, ya que el jefe de producción debe coordinar para que la producción salga a tiempo y sin fallas, así se podrá mejorar la productividad con el personal siempre que vayan a la par con la satisfacción y necesidades de los empleados con los de la empresa en el mejoramiento de la productividad.

La empresa debería definir metas para lograr el objetivo deseado y que se relacionen con la mejora de la productividad. Es necesario dar seguimiento a las metas propuestas, para ver su alcance y el cumplimiento.

Se debe llegar a un consenso con el personal para que la gente ayude a cumplir las metas establecidas y dependerá mucho del jefe de producción de las técnicas que utilice para que realice su trabajo.

2.9. Análisis FODA

Para comprender la situación de la empresa Confecciones Coyote es importante analizar las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 44.
Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
<p>FORTALEZAS(F)</p> <p>1.- Experiencia en la confección de jeans en el mercado de Quito es de 28 años.</p> <p>2.- Las compras de materia prima directa se realizan a proveedores que ofrecen buena calidad del producto.</p> <p>3.- La empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la producción y funcionamiento de la fábrica.</p> <p>4. Existe confianza por parte de entidades financieras</p> <p>5.- Existe confianza por parte de los proveedores</p> <p>6.-Cuentas con clientes fieles con un 45%</p> <p>7.-Ofrece servicios de maquila y la confección de jeans para el mercado externo</p> <p>8.-Posee diseñador con patrones propios.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>1.-La empresa cuenta con maquinaria, pero no con tecnología de punta .</p> <p>2.-No se realiza publicidad para dar a conocer el jean</p> <p>3.-Falta de modelos variados en diseños.</p> <p>4.-Falta de sucursales para realizar la venta de jeans</p> <p>5.-Falta de control en los inventarios de materia prima (TELA).</p> <p>6.-No se delega funciones de responsabilidad ya que no hay un manual de funciones.</p>
FACTORES INTERNOS	
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>1.-Expandirse en el mercado.</p> <p>2.- Captar más clientes para servicios de maquila.</p> <p>3.-Crecimiento de la oferta.</p> <p>4.-Presentar en ferias los jeans a nivel nacional.</p> <p>5.-Abrir otras sucursales dentro de Quito.</p> <p>6.-Beneficos con publicidad por la red de internet.</p> <p>7.-Aprovechar cada temporada con promociones como día de la madre, navidad así generando más ventas y aumentando los ingresos.</p>	<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1.-Marcas extranjeras son más conocidas</p> <p>2.-Competencia de varios sectores manufactureros</p> <p>3.-Sector informal(no facturación no IVA) confección informal.</p> <p>4.- Ingreso de ropa con la beña del gobierno</p> <p>5.- Incremento en el precio de la materia prima</p> <p>6.- Incremento en el precio de los insumos</p>

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Fuente: Análisis situacional.

2.10. Problemática evidenciada

- La fábrica no trabaja al 89% la capacidad tan solo trabaja el 61% de su capacidad debido a que ciertas maquinas no son utilizadas en su totalidad debido a que se encuentran dañadas.
- Los desperdicios que genera la fábrica se encuentra en un 3% dentro los rangos establecidos por las empresas de confecciones.

- Dentro del área de producción la falta de mejora tecnológica es evidente la empresa no cuenta con tecnología de punta con la que puedan crear nuevos diseños y competir en el mercado.
- Otro factor que afecta a la empresa es la falta de mantenimiento a la maquinaria debido a la falta de mantenimiento preventivo retrasando la producción.
- Las fallas en el proceso productivo son altas debido a que no son supervisadas generando pérdidas en los ingresos de la empresa, ya que no se supervisa a las operadoras.
- Otro factor es el incumplimiento en las entregas a los clientes no se entregan en las fechas que ellos requieren ocasionando inconformidad en los clientes.
- Se ha podido evidenciar la falta de efectividad en ventas no se han incrementado en relación al año anterior esto se debe a la falta de innovación en las prendas elaboradas, falta de un líder de ventas.
- No se cumple el 95% las actividades planificadas por la administración (POA) llegando a tener tan solo un 64% de las actividades cumplidas.
- La satisfacción del cliente debe ser de un 98% según los resultados obtenidos son de un 87% encontrándose satisfechos con el precio de las prendas y la atención del personal.
- Las adquisiciones presupuestadas se cumplen en un 81% puesto que se presupuestó gastar en un 90% durante el año encontrándose estable el departamento de adquisiciones.
- La capacitación del personal según el estándar debe encontrarse en un 95% llegando a cumplirse en un 77% la problemática evidencia es la falta de interés por falta de los empleados que laboran en la empresa.

2.11. Base Legal

Constitución

La empresa Confecciones COYOTE fue constituida con la razón social de Confecciones COYOTE PRORAEZ Cía. Ltda. El 10 de octubre de 1986 con tres socios: Sr. Cesar Arráez, Sr Olmedo Proaño, Sr Jacinto Alomoto; Posteriormente con la salida del Sr. Olmedo Proaño entra a la Cía. El Sr. Edgar Carrión; luego ingresa el

Sr. Eduardo Arráz en remplazo del Sr. Jacinto Alomoto. Actualmente los 3 socios que conforman la empresa son: El Sr. Cesar Arráz, Sr Eduardo Arráz y la Srta. Andrea Arráz (actualmente gerente desde febrero del 2010)

Misión

Ofrecer y comercializar prendas de vestir en jeans, creada para cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, con productos de calidad, entrega oportuna y precios competitivos.

Visión

Ser una empresa líder y modelo dentro de la industria textil reconocida por la calidad de sus productos y el servicio a sus clientes, garantizando la viabilidad a largo plazo y la rentabilidad de la organización.

Ubicación

El sector donde se encuentra ubicado es un lugar comercial donde existe gran cantidad de demanda. En cuanto a su competencia en el sector no es muy alta, favoreciendo a la fábrica. Los servicios básicos son facilitados en su totalidad. El sector donde se encuentra ubicado tiene facilidad de transporte para su distribución.

Micro localización de la fábrica

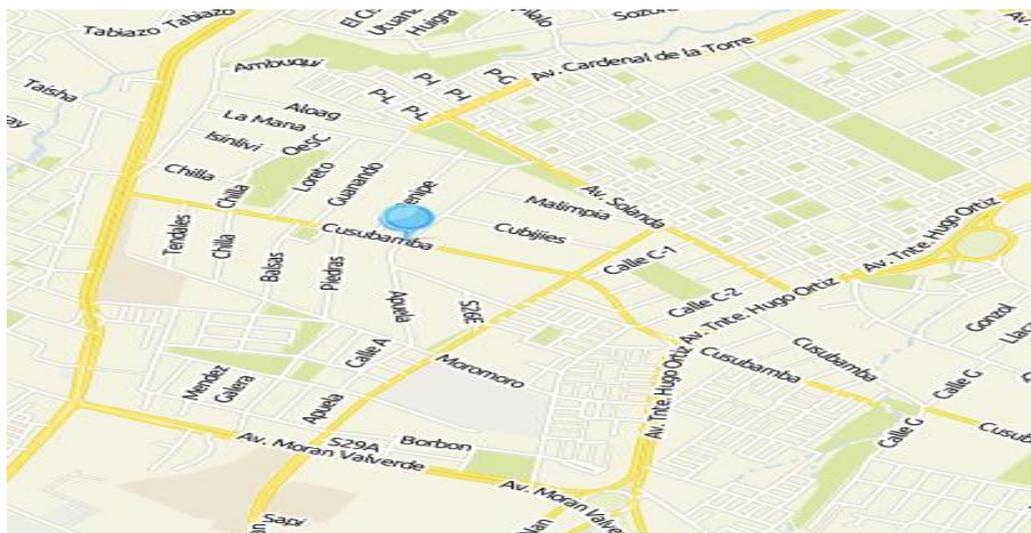


Figura 8. Micro localización de la fábrica

Fuente: Google map

Macro localización



Fuente: Google Earth

La empresa Confecciones Coyote se encuentra ubicada al sur del D.M de Quito en el sector de Santa Rita, en la calle Malimpia Oe4-316 y Apuela, La ciudad de QUITO cuenta con 2239191 habitantes en su distrito. La fábrica Confecciones Coyote, se encuentra situada dentro de un sector que tiene fácil acceso, para su llegada encontrándose ubicada en una zona urbana del sur de Quito, la ubicación de la fábrica es adecuada ya que está cerca de sus principales proveedores de tela, hilos y cierres.

La misma cuenta con todos los servicios básicos: agua, luz, teléfono, internet, alcantarillado. El personal se encuentra cerca de la fábrica facilitando su llegada a la misma.

CAPÍTULO 3

POLÍTICAS E INDICADORES DE GESTIÓN CASO CONFECCIONES COYOTE CIA LTDA.

3.1. Desarrollo del manual de políticas e indicadores de gestión

Introducción

Mediante el análisis realizado de los indicadores de gestión se aplicaran las políticas para la empresa Confecciones Coyote Cía. Ltda. Y en función de las mismas se realizaran programas, procedimientos, se administraran los recursos, se organizará la administración de la empresa para el mejor funcionamiento de la misma.

La elaboración de las políticas tiene como finalidad que los Ejecutivos y empleados de la empresa, se encaminen de tal forma que se sigan los procesos correctos, para que se coordinen todas las áreas de la empresa en una misma dirección. La mejora de los procesos dentro de la empresa es de mucha importancia puesto que así se lograría incrementar los niveles de producción eficiencia, eficacia.

Este manual tiene la finalidad de mejorar el manejo de la información y los procesos productivos del área de Producción, Administrativa, Talento humano y medio Ambiente dentro de la empresa, enfocándose en la reducción de costos, buscando la mejorar la satisfacción al cliente, por otra parte el manual genera nuevas ideas para el mejoramiento estratégico de Confecciones Coyote.

3.1.1. Alcance

El presente manual tiene un alcance en el área administrativa, productiva, de talento humano y Medio Ambiente, buscando que se desarrollen todas las actividades que se realizan dentro de la empresa Confecciones Coyote Cía. Ltda., para que Coyote tenga personal calificado y dirigiéndose hacia un mercado específico donde pueda comercializar su producto así obteniendo mayor utilidad.

3.1.2. Desarrollo

3.1.2.1. Concepto de producción

La producción es producir o fabricar un producto o un bien que engloba recursos humanos, trabajo para los consumidores y así también obtener una rentabilidad.

3.1.2.2. Políticas de producción

- Las operarias deben cumplir las metas mensuales establecidas en la empresa de acuerdo al cuadro de producción planificado.
- La empresa debe contar con el recurso humano necesario y apto para suplir la demanda, con las herramientas disponibles y en buen estado.
- El área de producción deberá tener un responsable, quien sea el encargado/a de supervisar el trabajo y buen uso de los insumos y tiempo que se demoren en la producción.
- Coordinar las actividades del área de producción con el área de ventas mediante reuniones mensuales.
- Se deberá utilizar al máximo la capacidad de las maquinarias instaladas, de tal manera que las mismas tengan un rendimiento óptimo.
- Se deberá realizar un mantenimiento preventivo cada mes a la maquinaria, para el buen funcionamiento de las mismas.
- Se utilizará la materia prima e insumos con eficiencia, para reducir los desperdicios.
- El personal de producción deberán estar protegidos con su respectiva ropa de trabajo.

3.1.2.3. Políticas administrativas

- Proveer un ambiente adecuado de trabajo, para el buen desempeño del trabajador.
- Informar al personal sobre la misión, visión de la empresa y todos aspectos concernientes para el mejoramiento continuo.
- Mejorar el nivel de comunicación con todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- Realizar trimestralmente evaluaciones, sobre todos los procesos que se realizan en la organización.
- Los empleados de la empresa deben mantener un comportamiento adecuado, para mejora de la organización.
- Realizar el trabajo con efectividad.
- Otorgar todos los materiales, necesarios, para el buen desempeño de los colaboradores de la organización.
- El producto se desarrolla según los procesos de manufactura estipulados, seleccionar el personal capacitado y apto para cada tarea, acatar las normas y requisitos establecidos, motivar a sus empleados, garantizar la calidad del producto, el cumplimiento de los pedidos y todo lo relacionado con la seguridad de los empleados.
- La empresa es Pro-activa y enfrentará con facilidad los cambios que ocurren en el campo de la tecnología y está dispuesta a innovar en una tecnología que nos permita aumentar la producción y bajar los costos, haciendo más eficiente la utilización de los recursos.

3.1.2.4. Políticas de compra

- Las compras deben estar dentro del presupuesto aprobado por la administración.
- Se aceptara la oferta del mejor proveedor en cuanto a precio, calidad y formas de pago.
- El registro de los proveedores, se deberá realizar creando un banco de datos donde consten todos los proveedores en el sistema, para tener al alcance la información de los mismos, cada uno de los cuales estará clasificada por categorías y con sus datos respectivos.

3.1.2.5. Forma de pago

- Para el pago de una compra se lo realizará mediante crédito, girando cheques posfechados desde 30 días hasta 120 días .
- Programar los pagos mediante un flujo de caja, en donde constaran las fechas de vencimiento.

3.1.2.6. Políticas de inventario

- La bodega que se encuentra ubicada en la matriz, será la única destinada para almacenar la producción final.
- Únicamente con autorización del jefe de bodega se podrá solicitar prendas que figuren en el inventario de la empresa.
- Conservar las notas de pedido de la sucursal y el ingreso de las prendas al almacén de una manera / ordenada, mediante el registro y control y la verificación de las mismas.
- Efectuar cada mes el control de inventarios físico en la bodega y en la sucursal informando de sus resultados al área contable.

3.1.2.7. Políticas de venta

La política de ventas tiene como objetivo comercializar las prendas a todos los clientes y de esta manera incrementar las ventas mensuales y obtener mayor rentabilidad.

- El cronograma de visitas a clientes se cumplirá al 100% la misma que tiene que ser verificado por el supervisor de ventas.
- Para la apertura de crédito: Todo cliente nuevo debe llenar la ficha solicitud de crédito y posteriormente estas será verificada para la aprobación.
- El producto tendrá una garantía en botones, cierres y color de la prenda por tres meses.

3.1.2.8. Descuentos otorgados

- Los descuentos serán para los clientes que compren al por mayor y se los concederá de la siguiente manera:
- Clientes que compren a crédito con un plazo de 90 días, de dos docenas en adelante recibirán la mercadería con un descuento del 25%.
- Clientes que compren en efectivo y más de dos docenas recibirán la mercadería con un descuento del 30%

3.1.2.9. Forma de cobro

- El vendedor no está autorizado para el cobro en efectivo por ninguna razón, los cobros se efectuarán a través de transferencias o depósitos a la cuenta corriente de la empresa.
- La empresa no aceptará cheques posfechados, para el cobro de las ventas realizadas. Solo se recibirá como garantía una letra de cambio debido a su inmediata exigibilidad.

3.1.2.10. Reclamaciones

- Al momento de recibir la prenda el cliente tiene la responsabilidad de revisar la mercadería y detectar cualquier defecto que pudiera encontrarse y proceder inmediata con la devolución.
- Todo cliente debe presentar la factura original, para un cambio de prenda, caso que el cliente no tenga la factura solicitara una reimpresión de la factura.

3.1.2.11. Políticas de atención al cliente

- Es deber de todos los empleados de la empresa brindar a los clientes una atención buena, y siempre mostrando interés por sus necesidades y resolviendo sus requerimientos e inquietudes.
- La sucursal y la matriz donde se comercializa los jeans serán los encargados de brindar un servicio de calidad a los clientes.
- Todas las quejas que se reciban de los clientes deberán ser registradas y atendidas inmediatamente.
Conocer las necesidades del cliente interno y externo.

3.1.2.12. Políticas de post venta

- Proporcionar la correcta atención al cliente, cuando el mismo requiera un cambio del producto durante todo el periodo de garantía sin costo alguno para el comprador.
- Proporcionar seguimiento al cliente, visitar, escuchar su experiencia con el producto o con el servicio que recibió.

- Evaluar y corregir lo que el cliente necesita, para tomar las medidas correctivas.
- Capacitar a los empleados, para el manejo de quejas.
- Comprobar la entrega de pedidos, el mismo día que se hace la entrega a los clientes, mediante una llamada telefónica.(Recepcionista)

3.1.2.13. Políticas contables

- Cumplir con la información financiera y contable, aplicando las normas contables vigentes, de tal manera que la administración tendría información financiera oportuna, para la toma de decisiones.
- Proporcionar información oportuna al SRI, presentando cada mes declaraciones de Iva mensual, Imp Renta mensual, Anexos mensuales, y todo lo que sea solicitado por el mismo.
- Proporcionar oportunamente la información financiera a la Superintendencia de Compañías, presentado el Balance General, Estado de Resultados, Cambios en Patrimonio, Flujo de Efectivo, Notas a los estados Financieros y auxiliares si el caso lo amerita.
- Cumplir con las obligaciones en el Ministerio de Relaciones laborales, evitando multas para la organización, las obligaciones que se deberán cumplir serán las siguientes: Contratos laborales, roles de pago mensual, Décimo Tercero, Décimo Cuarto, Utilidades, Actas de Finiquito y todo lo concerniente a los trámites regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- El responsable de la información contable en la empresa, debe encargarse de actualizar y entregar la información contable oportunamente, en caso de errores se deberá informar por escrito a las áreas responsables para que las mismas procedan a su revisión.
- Es obligatorio realizar conciliación bancaria mensualmente y verificar si existe diferencias con los registros en el mayor contable.
- Se retirará un bien, mediante la baja física, el descargo en los registros contables, siempre y cuando se cumplan todos los requisitos establecidos.
- Los activos que se adquieran se registraran a valor de factura.
- Garantizar la confiabilidad y la transparencia de la información financiera.
- La pérdida de bienes se registraran conforme lo estipule la ley.

- La depreciación de los bienes de la empresa: planta y equipo se lo hará aplicando la línea recta que este se lo hará estipulado en general de la LORTI.

3.1.2.14. Política de recursos humanos

- Cada empleado de la empresa tiene responsabilidad de cumplir y cooperar con los demás, para el bienestar de la entidad.
- Brindar respeto y confianza, evitando que se origine acoso o discriminación, cualquier de ellas será considerada una falta de respeto.
- Desarrollar habilidades en los empleados
- Contar con un perfil solicitado por el área donde va a desempeñar sus funciones y que cumpla la necesidad solicitada por el representante legal de la empresa.
- Coyote otorgará permiso en horas hábiles, para capacitación de los empleados de la empresa, siempre y cuando los mismos seas, para el mejoramiento de la entidad.
- La remuneración de los empleados, estarán reguladas por las leyes vigentes, los mismos que serán canceladas los primeros días de cada mes.
- Brindar seguridad y protección a los empleados, contra los riesgos de trabajo que pudiesen originarse.
- La jornada de los trabajadores a tiempo parcial se registrará día a día y se totalizará mensualmente, entregando copia al trabajador, junto con el recibo de salarios, del resumen de todas las horas realizadas en cada mes, tanto las ordinarias como las complementarias. El empresario deberá conservar los resúmenes mensuales de los registros de jornada durante un periodo mínimo de cuatro años. En caso de incumplimiento de las obligaciones de registro, el contrato se presumirá celebrado a jornada completa, salvo prueba en contrario.
- El empresario está obligado a entregar, tanto a la representación legal de los trabajadores como a la oficina de empleo, una «copia básica» de todos los contratos a celebrar por escrito, ya sea por disposición legal o convenio colectivo, con la única excepción de los que amparen una relación laboral especial de alta dirección, en cuyo caso basta con la simple notificación y ello en el plazo de diez días hábiles siguientes a su concertación.
- El periodo de prueba de los contratos de duración está determinada del artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores (obra o servicio determinado, interinidad y

eventuales) cuya duración no sea superior a seis meses, no podrá exceder de un mes, salvo que el convenio colectivo de aplicación prevea otra cosa.

- Asimismo, se actualiza el régimen de supuestos en que procede la interrupción del periodo de prueba, ampliándolo a otras situaciones (concretamente al riesgo durante el embarazo, riesgo durante la lactancia y paternidad, adicionales a las existentes con anterioridad).
- Condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

3.1.2.15. Políticas de medio ambiente

- Prevenir la contaminación de los químicos y reciclar todos desechos de la manera ambiental más segura de acuerdo con las posibilidades tecnológicas y financieras de la empresa.
- La empresa está basada en el compromiso y calidad de trabajo, para cumplir con las disposiciones legales y el compromiso al medio ambiente.
- Proporciona compromiso y capacitación al personal de la empresa, en materia medio ambiental.
- Utilizar de manera eficiente la energía.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación, reglamentación y normativa ambiental aplicable a las actividades desarrolladas por la empresa.
- Garantizar que las actividades que desarrolla la empresa contemplen aspectos medioambientales, buscando evitar o minimizar los posibles impactos ambientales mediante la evaluación y seguimiento del cumplimiento de la Política Medioambiental de La Empresa y de los Sistemas de Gestión Medioambiental.
- Establecer objetivos y metas de protección medioambiental acordes al compromiso de mejora continua.
- Conocer y aplicar los mejores avances científicos y técnicos disponibles relacionados con la protección del Medio Ambiente en las áreas de actuación de La Empresa
- Asegurar que los proveedores cumplen los requisitos medioambientales exigidos por La Empresa

- Implantar acciones permanentes de formación, sensibilización y motivación sobre protección ambiental para los empleados de La Empresa
- Promoción de medidas para la reducción del consumo energético y de consumibles de oficina así como otras que facilitan el reciclado de los residuos mediante sistemas de separación y tratamiento, a fin de minimizar el impacto medioambiental de la actividad.

3.1.3. Responsables de los procesos

Tabla 45.
Responsables

Nº	AREAS	RESPONSABLES
1	PRODUCCION	Yolanda Medina
2	ADMINISTRACIÓN	Andrea Erráez
3	TALENTO HUMANO	Alexandra Proaño
4	MEDIO AMBIENTE	Walter Pérez

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

3.1.4. Concepto de los indicadores que se aplicaran en coyote

Los conceptos mencionados son de autoría propia, puesto que se ha desarrollado según la información y análisis mediante la aplicación de los indicadores de gestión en la empresa Confecciones Coyote.

Indicador de producción

Los indicadores de producción son los que muestran el resultado de un proceso productivo de un trabajo realizado, los mismos que permiten medir y hacer las comparaciones de la estructura productiva de la empresa, estos también analizan costos, gastos y tiempo.

Indicador de administración

Los indicadores administrativos miden el rendimiento y desempeño de las áreas de la empresa a que costo y calidad, comparando las metas que se propusieron, mediante el resultado obtenido ayudando a los directivos tomar las mejores decisiones.

Indicador de talento humano

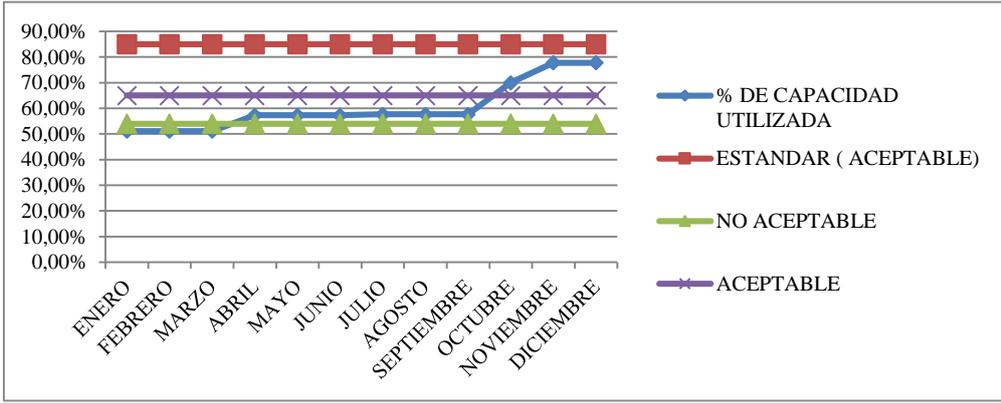
Estos indicadores miden el alineamiento del personal, no es más que medir la eficacia del personal en cuanto a costos y rendimiento.

Indicador de medio ambiente

Los indicadores de medio ambiente señalan como está el ambiente, con relación a las operaciones que se estén aplicando en la empresa y así poder tomar las mejores decisiones y aplicar las políticas.

3.2. Indicadores de Producción

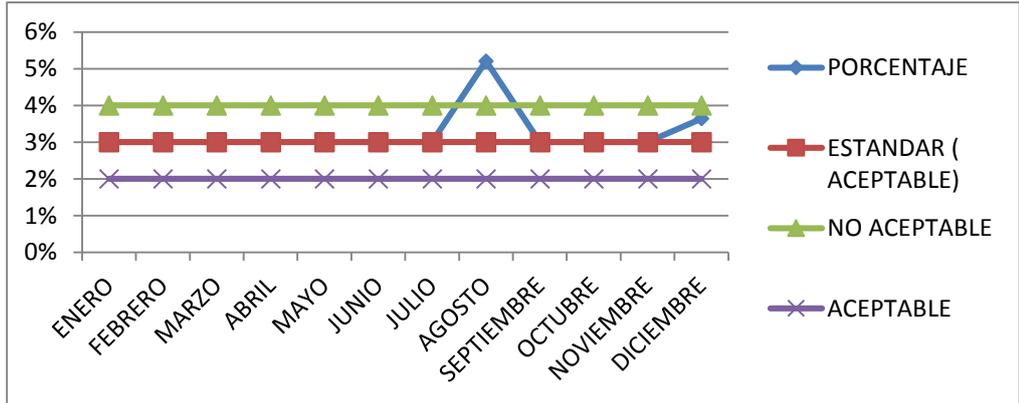
Tabla 46.
Capacidad disponible

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-1		
SUBPROCESO	Confección				
RESPONSABLE	Silvia Collaguazo				
INDICADOR	Capacidad disponible Coyote				
FORMA DE CÁLCULO					
$\frac{\text{(Capacidad Utilizada)} * 100}{\text{Capacidad Instalada para producir jeans}}$		$\frac{(18016) * 100}{29376} = 61\%$			
DEFINICIÓN	Este indicador nos muestra que porcentaje de la capacidad instalada es usada para producir				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de hoja de corte				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Utilizar el 67% de la capacidad disponible.	Mensual	Porcentaje
58%	89%	67%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis					
<p>Mediante el resultado obtenido se ha determinado que la capacidad disponible de la fábrica no llega al estándar esperado que es de 89%, llegando a estar por debajo es decir en un 61%, esto se debe a que no se utiliza el 100% de la capacidad instalada, puesto que la capacidad de la misma es adecuada, y quedado libre para poder recibir más producción y así incrementar su volumen de producción posteriormente, para que se beneficie la empresa.</p>					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

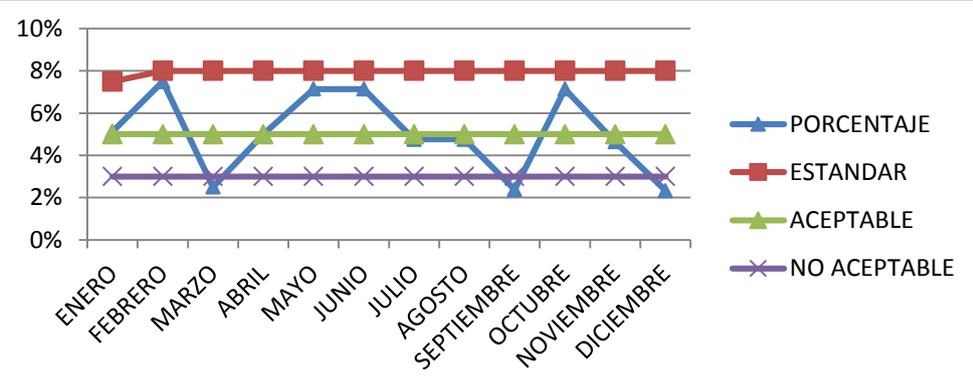
Tabla 47.
Nivel de desperdicios

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-2		
SUBPROCESO	Confección				
RESPONSABLE	Silvia Collaguazo				
INDICADOR	Nivel de desperdicios generados				
FORMA DE CÁLCULO					
$\left(\frac{\text{Desperdicios Generados}}{\text{Unidades producidas}} \right) \times 100$		$\left(\frac{586.58}{18016} \right) \times 100 = 3\%$			
DEFINICIÓN	Este indicador permite medir el porcentaje de desperdicio en el proceso productivo, para ver su eficiencia.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de la hoja de corte				
METAS		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Los desperdicios no deben sobrepasar el 3%	Mensual	Porcentaje
5%	3%	4%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis					
<p>La empresa está perdiendo un 3% anualmente de Materia Prima Directa (metros de tela), encontrándose en un estándar aceptable, pero aun así se esperaría reducir los desperdicios, para no generar mayores gastos a la fábrica y poder competir mejor en el mercado.</p>					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

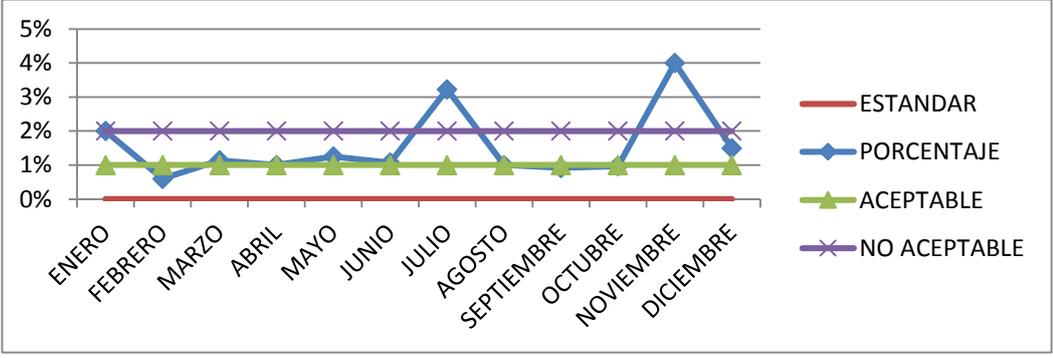
Tabla 48.
Mantenimiento de la maquinaria

		CONFECCIONES COYOTE																																																																			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																																																																					
PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-3																																																																		
SUBPROCESO	Confección																																																																				
RESPONSABLE	Walter Pérez																																																																				
INDICADOR	Mantenimiento de la maquinaria																																																																				
FORMA DE CÁLCULO																																																																					
$\frac{(\# \text{ de maquinaria en mantenimiento})}{\text{Total de maquinaria}} * 100$		$\frac{(25)}{43} * 100 = 58.14\%$																																																																			
DEFINICIÓN	Este indicador proporciona información sobre el estado de la maquinaria, el nivel preventivo o correctivo que se debe tomar.																																																																				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Ficha de mantenimiento de máquinas																																																																				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN																																																																	
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Realizar mantenimiento en un 7%	Mensual																																																																	
3%	8%	5%		Porcentaje																																																																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																																																																					
 <table border="1"> <caption>Data for Maintenance Percentage Graph</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Porcentaje</th> <th>Estándar</th> <th>Aceptable</th> <th>No Aceptable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>7.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>8%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>2.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>7.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>7.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>7.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>2.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>7.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>2.5%</td><td>8%</td><td>5%</td><td>3%</td></tr> </tbody> </table>					Mes	Porcentaje	Estándar	Aceptable	No Aceptable	ENERO	7.5%	8%	5%	3%	FEBRERO	8%	8%	5%	3%	MARZO	2.5%	8%	5%	3%	ABRIL	7.5%	8%	5%	3%	MAYO	7.5%	8%	5%	3%	JUNIO	7.5%	8%	5%	3%	JULIO	5%	8%	5%	3%	AGOSTO	5%	8%	5%	3%	SEPTIEMBRE	2.5%	8%	5%	3%	OCTUBRE	7.5%	8%	5%	3%	NOVIEMBRE	5%	8%	5%	3%	DICIEMBRE	2.5%	8%	5%	3%
Mes	Porcentaje	Estándar	Aceptable	No Aceptable																																																																	
ENERO	7.5%	8%	5%	3%																																																																	
FEBRERO	8%	8%	5%	3%																																																																	
MARZO	2.5%	8%	5%	3%																																																																	
ABRIL	7.5%	8%	5%	3%																																																																	
MAYO	7.5%	8%	5%	3%																																																																	
JUNIO	7.5%	8%	5%	3%																																																																	
JULIO	5%	8%	5%	3%																																																																	
AGOSTO	5%	8%	5%	3%																																																																	
SEPTIEMBRE	2.5%	8%	5%	3%																																																																	
OCTUBRE	7.5%	8%	5%	3%																																																																	
NOVIEMBRE	5%	8%	5%	3%																																																																	
DICIEMBRE	2.5%	8%	5%	3%																																																																	
Análisis																																																																					
<p>Según el resultado obtenido del indicador nos muestra que el mantenimiento de la maquinaria no está dentro del estándar aceptable que anualmente es de un 96%, el mismo encontrándose en un 58.14% puesto que en el mes de marzo, septiembre y diciembre la maquinaria no ha recibido ningún tipo de mantenimiento, meses donde se pudo haber bajado la producción, factor que influye mucho en el proceso productivo, perdiendo ingresos para la fábrica, más gastos por la para la entidad, afectando a la calidad, los costos y eficiencia, con este análisis se pretende optimizar los gastos que se genera por la falta mantenimiento preventivo y mediante este indicador se puede llegar a los objetivos propuestos.</p>																																																																					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

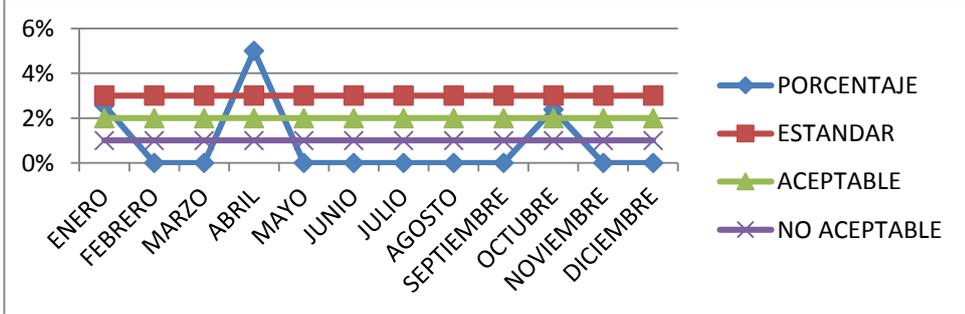
Tabla 49.
Pantolones con falla

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-4		
SUBPROCESO	Confección				
RESPONSABLE	Rosa Leiva				
INDICADOR	Pantalones con falla				
FORMA DE CÁLCULO					
$\left(\frac{\text{Total pantalones con falla}}{\text{Total de la producción}} \right) \times 100$		$\frac{(464)}{18016} * 100 = 3\%$			
DEFINICIÓN	Este indicador mide el porcentaje de fallas en el proceso de producción				
FUENTE DE INFORMACIÓN	INFORME DE PRENDAS CON FALLA NOTAS DE CREDITO				
ESTANDAR			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Tener 0% de fallas en la producción de jeans.	Mensual	Porcentaje
3%	1%	2%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis Mediante el resultado obtenido del indicador los pantalones con falla durante el año alcanzaron un 3% , es decir que no está cumpliendo con el estándar que generalmente una empresa esperaría es tener 1% de fallas , para no tener que repetir ciertos procesos productivos en donde se entra en gastos de mano de obra, y dejando de lado otra producción , para proceder a corregir los jeans que salieron mal , se puede ver que en los meses de enero, julio, noviembre, la producción no salió como lo planificado Esto se produce debido a que no se controla durante cada proceso alguna falla es decir no existe un control de calidad que inmediatamente se pueda corregir antes de que le jeans sean enviado a la bodega para la venta, lo que se pretende con este indicador es reducir las fallas que se dan en el departamento de producción, mediante la asignación de una persona que se encargue, para el control de producción y así poder minimizar tiempos innecesarios que se dan por el arreglo de las mismas.					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

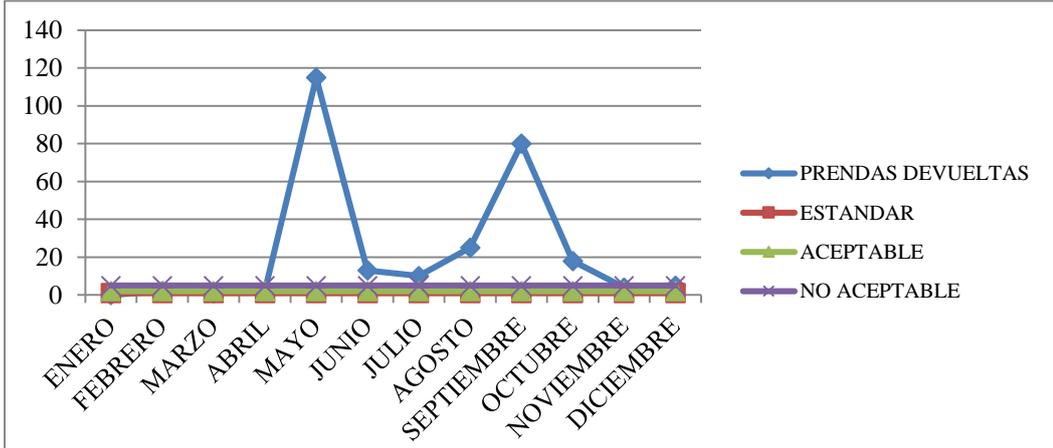
Tabla 50.
Mejoramiento tecnológico

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Producción			Cód. Ficha:	P-5
SUBPROCESO	Confección				
RESPONSABLE	Silvia Collaguazo				
INDICADOR	Mejoramiento Tecnológico				
FORMA DE CÁLCULO					
$\left(\frac{\# \text{ De máquinas nuevas}}{\# \text{ Total de maquinaria}} \right) \times 100$			$\frac{(4)}{43} * 100 = 9\%$		
DEFINICIÓN	Este indicador mide el porcentaje de máquinas nuevas en relación al total de la maquinaria que hay en la empresa.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Facturas de adquisición en el año				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Tener un mejoramiento tecnológico del 3%	Mensual	Porcentaje
1%	3%	2%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis					
<p>Mediante el análisis del indicador se puede apreciar que la mejora tecnológica de la empresa no ha cambiado, encontrándose con un 9% de maquina antigua en relación a la máquinas nuevas, es decir no llega al estándar que es de un 3% lo que se aceptaría, esto se debe a que la empresa no invierte en mejora tecnológica, esto trae un efecto negativo puesto que la fábrica no aumenta la productividad y no conquista nuevos mercados lo que se pretende con este indicador es tratar de que se aumente tecnología en cuanto a maquinaria para que mejore la productividad y se pueda incrementar los ingresos a futuro.</p>					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

Tabla 51.
% de devolución de jeans

		CONFECCIONES COYOTE																																																																		
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																																																																				
PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-6																																																																	
SUBPROCESO	Confección																																																																			
RESPONSABLE	Alexandra Proaño																																																																			
INDICADOR	% de devolución de jeans																																																																			
FORMA DE CÁLCULO																																																																				
$\left(\frac{\text{\# De pantalones devueltos}}{\text{Total de pantalones entregados}} \right) \times 100$		$\frac{(275)}{12132} * 100 = 2.27\%$																																																																		
DEFINICIÓN	Este indicador determina el % de devoluciones de venta, dentro del número total de pantalones entregados.																																																																			
FUENTE DE INFORMACIÓN	NOTAS DE CREDITOS MENSUALES																																																																			
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA																																																																	
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	A																																																																	
5%	1%	2%	Mensual																																																																	
		Tener 1% de devolución en la producción de jeans.	Porcentaje																																																																	
GRÁFICO DE MEDICIÓN																																																																				
 <table border="1"> <caption>Data for Gráfico de Medición</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Prendas Devueltas (%)</th> <th>Estándar (%)</th> <th>Aceptable (%)</th> <th>No Aceptable (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>115</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>15</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>10</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>25</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>80</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>15</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>5</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>5</td><td>1</td><td>2</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>				Mes	Prendas Devueltas (%)	Estándar (%)	Aceptable (%)	No Aceptable (%)	ENERO	0	1	2	5	FEBRERO	0	1	2	5	MARZO	0	1	2	5	ABRIL	0	1	2	5	MAYO	115	1	2	5	JUNIO	15	1	2	5	JULIO	10	1	2	5	AGOSTO	25	1	2	5	SEPTIEMBRE	80	1	2	5	OCTUBRE	15	1	2	5	NOVIEMBRE	5	1	2	5	DICIEMBRE	5	1	2	5
Mes	Prendas Devueltas (%)	Estándar (%)	Aceptable (%)	No Aceptable (%)																																																																
ENERO	0	1	2	5																																																																
FEBRERO	0	1	2	5																																																																
MARZO	0	1	2	5																																																																
ABRIL	0	1	2	5																																																																
MAYO	115	1	2	5																																																																
JUNIO	15	1	2	5																																																																
JULIO	10	1	2	5																																																																
AGOSTO	25	1	2	5																																																																
SEPTIEMBRE	80	1	2	5																																																																
OCTUBRE	15	1	2	5																																																																
NOVIEMBRE	5	1	2	5																																																																
DICIEMBRE	5	1	2	5																																																																
Análisis Según el resultado obtenido los pantalones con fallas que se ha registrado durante el año es de un 2.27% estando dentro de un rango aceptable, los mismos que se pueden mejorar. Para la mejora de las devoluciones prendas se debería dar seguimiento a toda devolución, para que los mismo sean inmediatamente atendidos y proceder a su cambio y así no entrar en una pérdida económica																																																																				



CONFECCIONES COYOTE

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	Producción	Cód. Ficha:	P-7
SUBPROCESO	Confección		
RESPONSABLE	Silvia Collaguazo		
INDICADOR	Efectividad de entregar a tiempo		

FORMA DE CÁLCULO

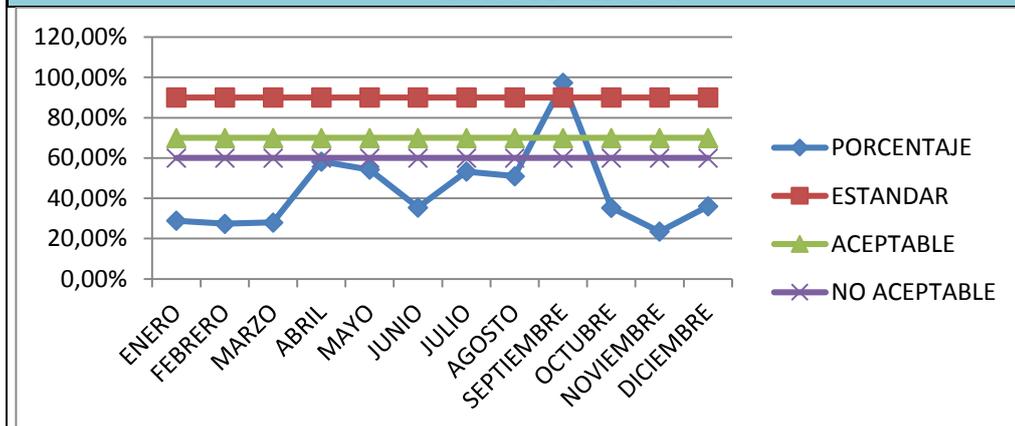
$$\left(\frac{\text{\# de pedidos entregados}}{\text{Total de pedidos planificados}} \right) \times 100$$

$$\frac{(12132)}{28700} * 100 = 42,27\%$$

DEFINICIÓN	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los pedidos entregados a clientes en cuanto a los pedidos planificados.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Manual de procesos

ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	Entregar un 90% de la planificación esperada	Mensual	Porcentaje

GRÁFICO DE MEDICIÓN



Análisis

Mediante el resultado obtenido del indicador de efectividad de entregar a tiempo, es de un 42%, puesto que solo en el mes de septiembre se logra cumplir con la planificación de entregas, no llegando a cumplir el estándar que de un 90%, esto se debe a la falta seguimiento a los pedidos que llegan, no se planifica el día de entregas quedando algunos pedidos fuera, esto origina pérdida de clientes, y con la aplicación de este indicador se pretende que se llegue a cumplir las entregas programadas por los vendedores, puesto que de este modo se incrementaría las ventas que necesario, para la misma.

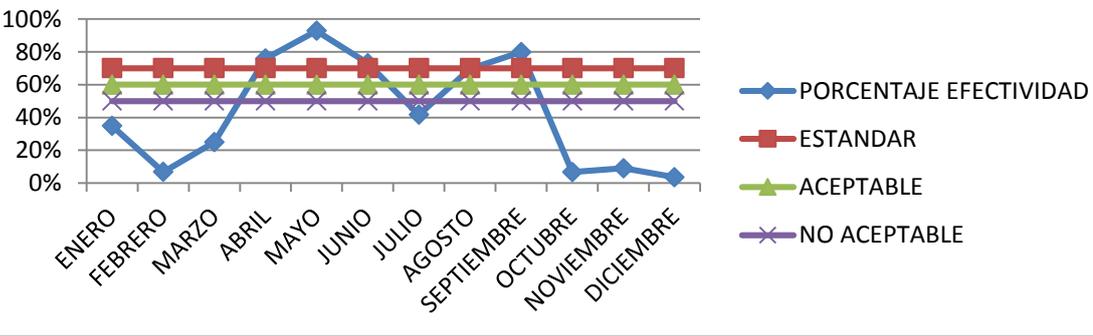
Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

Indicadores Administrativos

Tabla 52.

% de efectividad en ventas

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión Administración	Cód. Ficha:	A-1		
SUBPROCESO	Gestión de Ventas				
RESPONSABLE	Elizabeth Muñoz				
INDICADOR	% de Efectividad en Ventas				
FORMA DE CÁLCULO					
$\left(\frac{\text{Ventas año actual 2014} - \text{Ventas año base 2013}}{\text{Ventas año base 2013}} \right) \times 100$		$\left(\frac{201691,00 - 165798,33}{165798,33} \right) * 100 = 21,64\%$			
DEFINICIÓN	Este indicador sirve para comparar las ventas del año anterior con las ventas del año actual y realizar un análisis de los resultados obtenidos para tomar decisiones oportunas				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formulario de declaración de Iva Mensual				
ESTANDAR			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Comparar ventas año anterior e incrementar el actual en un 20%	Mensual	Porcentaje
50%	70%	60%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis Las ventas se han incrementado en un 54% con las del año anterior, la cual se han incrementado en 20%, para obtener mejores resultados y que la administración pueda tomar decisiones, con la aplicación del indicador se muestra que no se cumple el estándar esperado, estando en un 42% encontrándose en el estándar no aceptable, aquí podemos ver que las ventas del año anterior fueron mayor con relación a las ventas actuales, esto genera menos ingresos para la fábrica afectando negativamente a la misma. La aplicación del presente indicador ayudara a tomar mejor las decisiones en cuanto a los ingresos que está ingresando a la fábrica, para que la administración pueda mejorar su estrategia de ventas.					



CONFECCIONES COYOTE

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	Gestión Administración	Cód. Ficha:	A-2
SUBPROCESO	Gestión de Ventas		
RESPONSABLE	Andrea Arráez		
INDICADOR	Nivel del cumplimiento del POA		

FORMA DE CÁLCULO

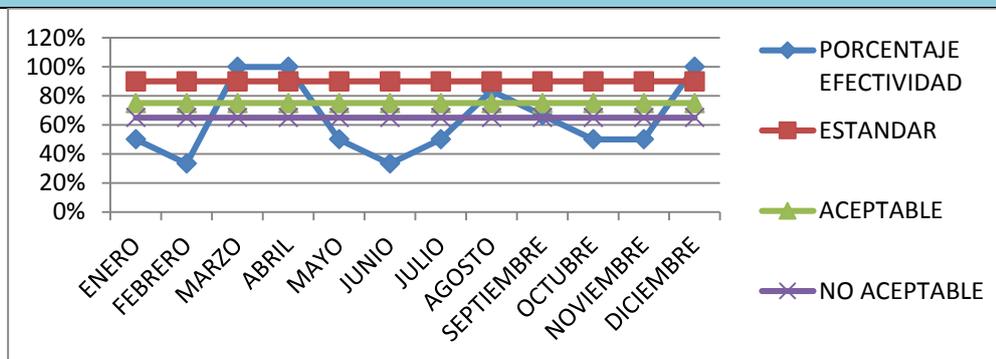
$\frac{\text{(Estrategias cumplidas del poa)}}{\text{Planificación poa}} \times 100$

$\frac{(71)}{111} * 100 = 64\%$

DEFINICIÓN	Este indicador permite definir las actividades que contribuyan al desarrollo y ejecución efectiva de las estrategias planificadas.
FUENTE DE INFORMACIÓN	Aprobación de la Reunión Administrativa

ESTANDAR			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Cumplir el POA en un 95% anual	Mensual	Porcentaje
65%	95%	75%			

GRÁFICO DE MEDICIÓN



Análisis

Existe un 64% de cumplimiento en el desarrollo y ejecución de las actividades planificadas, la cual se debe poner más entusiasmo en cumplir con los objetivos planteados y actividades que contribuyan al desarrollo y ejecución efectiva de las estrategias planificadas.



CONFECCIONES COYOTE

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

PROCESO	Gestión Administración	Cód. Ficha:	A-3
SUBPROCESO	Gestión de Contabilidad		
RESPONSABLE	Cristina Cajas		
INDICADOR	Adquisiciones		

FORMA DE CÁLCULO

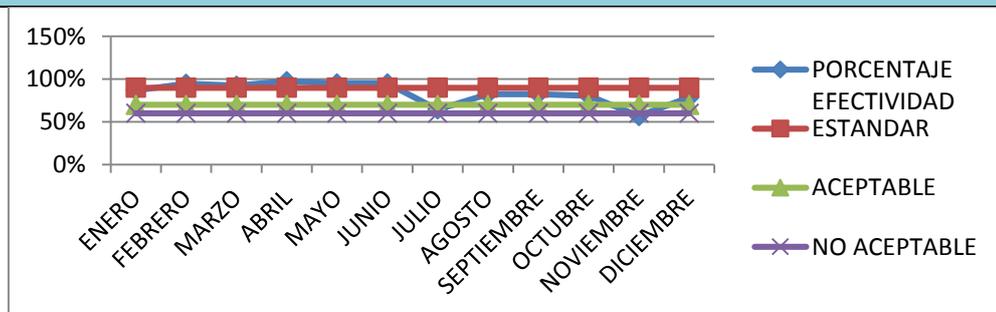
$$\frac{(\text{Adquisiciones realizadas})}{\text{Adquisiciones programadas}} \times 100$$

$$\frac{(38066)}{46865} * 100 = 81,22\%$$

DEFINICIÓN	Este indicador sirve para ver los costos y mejorar los procesos
FUENTE DE INFORMACIÓN	Adquisiciones Presupuestas

ESTANDAR			RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Cumplir con el presupuesto en un 90%	Mensual	Porcentaje
60%	90%	70%			

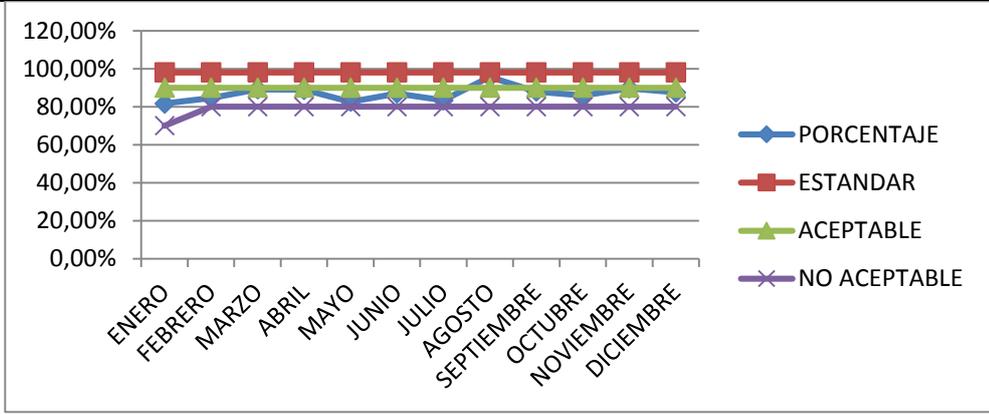
GRÁFICO DE MEDICIÓN



Análisis

Existe un 81% de adquisiciones realizadas con lo referente a las adquisiciones programadas, este indicador se encuentra en un rango aceptable, sirve para ver si las adquisiciones programadas fueron ejecutadas en su totalidad o se excedió en el presupuesto y mejorar los procesos dentro de la administración y toma de decisiones, aquí se puede ver las adquisiciones realizadas se cumplieron correctamente, pero aun si se podría mejorar la planificación de adquisiciones.

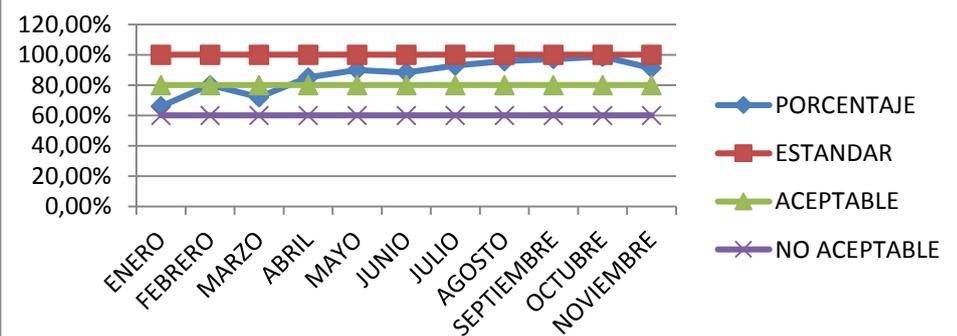
Tabla 53.
% De clientes satisfechos

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión Administración	Cód. Ficha:	A-4		
SUBPROCESO	Gestión de Ventas				
RESPONSABLE	Elizabeth Torres				
INDICADOR	% de clientes Satisfechos				
FORMA DE CÁLCULO					
$\frac{\text{(Número de clientes satisfechos)} * 100}{\text{Total de Clientes}}$		$\frac{(576) * 100}{663} = 87\%$			
DEFINICIÓN	Este indicador permite medir la satisfacción del cliente en cuanto al producto y servicio				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Encuestas realizadas a clientes				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN	
N. ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Obtener una satisfacción del cliente en un 98%	Mensual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis:					
Existe un 13% de clientes insatisfechos en cuanto a productos entregados la cual se debe mejorar en la calidad y servicio de entrega. Donde debemos obtener una satisfacción al cliente en un 98% que tenemos que llegar a cumplir.					

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

Tabla 54.
Efectividad de visitas a clientes

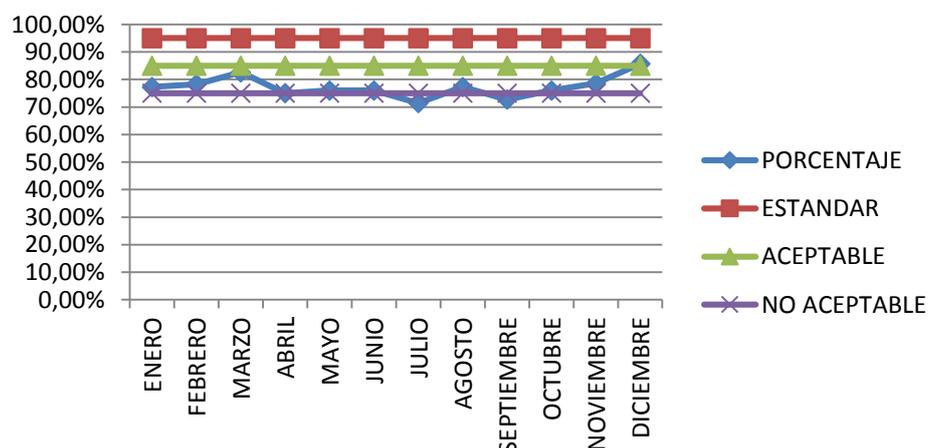
		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión Administración	Cód. Ficha:	A-5
SUBPROCESO	Gestión de Ventas		
RESPONSABLE	Elizabeth Torres		
INDICADOR	Efectividad de visitas a clientes		
FORMA DE CÁLCULO			
FORMA DE CÁLCULO			
$\frac{(\text{Pedidos atendidos})}{\text{Visitas Realizadas}} \times 100$		$\frac{(687)}{780} * 100 = 88\%$	
DEFINICIÓN	Este indicador permite medir la gestión realizada por el equipo de ventas para captar pedidos		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Notas de Entregas a clientes		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	UNIDAD DE MEDICIÓN
60%	100%	80%	Porcentaje
		Visitar el 100% los clientes programados	Mensual
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
			
Análisis			
Existe un 12% de pedidos que deben ser mejorados en la atención según las visitas realizadas. Debemos cumplir con la buena atención al cliente según las programaciones establecidas por la gerencia.			

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

Indicadores de Talento Humano

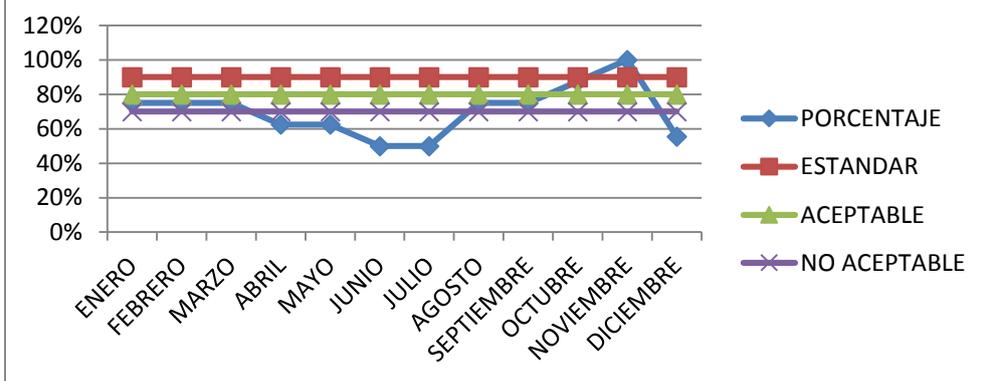
Tabla 55.
Capacitación

		CONFECCIONES COYOTE																																																																				
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES																																																																						
PROCESO	Gestión de Talento Humano	Cód. Ficha:	TH-1																																																																			
SUBPROCESO	Gestión de Personal																																																																					
RESPONSABLE	Andrea arráez																																																																					
INDICADOR	Capacitación																																																																					
FORMA DE CÁLCULO																																																																						
$\frac{(\# \text{ de empleados capacitados})}{\text{Total de Trabajadores}} \times 100$		(223) * 100 =77% 288																																																																				
DEFINICIÓN	Este indicador permite medir el % de personal capacitado.																																																																					
FUENTE DE INFORMACIÓN	Asistencia de capacitaciones																																																																					
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN																																																																		
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Capacitar al 95% de los empleados	Anual	Porcentaje																																																																	
75%	95%	85%																																																																				
GRÁFICO DE MEDICIÓN																																																																						
 <table border="1" style="display: none;"> <caption>Data for Training Percentage Graph</caption> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>ESTANDAR</th> <th>ACEPTABLE</th> <th>PORCENTAJE</th> <th>NO ACEPTABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>MARZO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>MAYO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>JULIO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>70%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td>95%</td><td>85%</td><td>70%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td>95%</td><td>85%</td><td>75%</td><td>75%</td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td>95%</td><td>85%</td><td>80%</td><td>75%</td></tr> </tbody> </table>						Mes	ESTANDAR	ACEPTABLE	PORCENTAJE	NO ACEPTABLE	ENERO	95%	85%	75%	75%	FEBRERO	95%	85%	75%	75%	MARZO	95%	85%	75%	75%	ABRIL	95%	85%	75%	75%	MAYO	95%	85%	75%	75%	JUNIO	95%	85%	75%	75%	JULIO	95%	85%	70%	75%	AGOSTO	95%	85%	75%	75%	SEPTIEMBRE	95%	85%	70%	75%	OCTUBRE	95%	85%	75%	75%	NOVIEMBRE	95%	85%	75%	75%	DICIEMBRE	95%	85%	80%	75%
Mes	ESTANDAR	ACEPTABLE	PORCENTAJE	NO ACEPTABLE																																																																		
ENERO	95%	85%	75%	75%																																																																		
FEBRERO	95%	85%	75%	75%																																																																		
MARZO	95%	85%	75%	75%																																																																		
ABRIL	95%	85%	75%	75%																																																																		
MAYO	95%	85%	75%	75%																																																																		
JUNIO	95%	85%	75%	75%																																																																		
JULIO	95%	85%	70%	75%																																																																		
AGOSTO	95%	85%	75%	75%																																																																		
SEPTIEMBRE	95%	85%	70%	75%																																																																		
OCTUBRE	95%	85%	75%	75%																																																																		
NOVIEMBRE	95%	85%	75%	75%																																																																		
DICIEMBRE	95%	85%	80%	75%																																																																		
Análisis El resultado de este indicador nos muestra que se capacita al personal en un 77% no cumpliendo con el estándar de capacitación que es de 95% anualmente, esto se debe a la falta de planificación y el cumplimiento de objetivos , puesto que el personal no estando capacitado reduce su competitividad y habilidades , para poder desempeñarse mejor en la empresa . Con este indicador se pretende cumplir los objetivos propuestos, y el estándar, de esta manera se lograra tener empleados con un conocimiento mejor de las actividades que van a desempeñar y así se fortalecerá a la fábrica.																																																																						

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

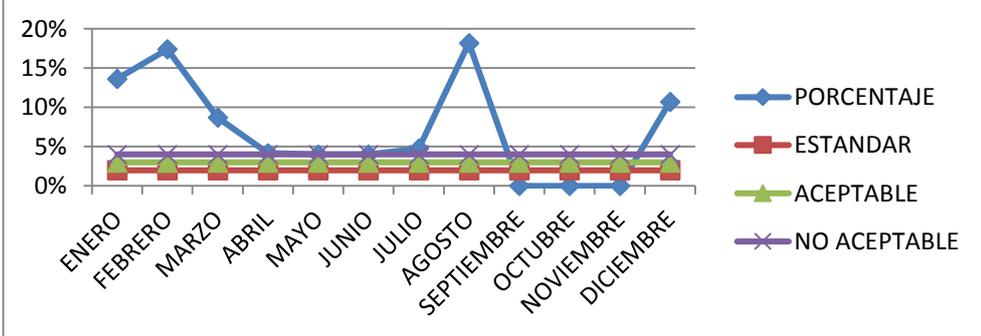
Tabla 56.
Costo de capacitación

		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Talento Humano	Cód. Ficha:	TH-2
SUBPROCESO	Gestión de Personal		
RESPONSABLE	Andrea arráez		
INDICADOR	Costo de Capacitación		
FORMA DE CÁLCULO			
$\frac{(\text{Total de inversión}) \times 100}{\text{Total Presupuestado}}$		$\frac{9600}{13400} * 100 = 72\%$	
DEFINICIÓN	Es la inversión o gasto dirigido al personal de la entidad. Es la inversión que se realizó al personal.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Presupuesto de capacitación		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Anual
70%	90%	80%	
		La inversión destinada al personal por capacitación debe ser del 90%	Unidad de Medición
			Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
			
<p>Análisis</p> <p>Mediante el indicador de costo de capacitación se ha llegado a obtener un 72% anual, no llegando a cumplir el estándar del 90%, que se debió a ver destinado a capacitaciones, puesto que parte de la inversión que se ha programado no ha sido ejecutado en su totalidad, lo que se pretende con este indicador es cumplir con lo planificado y no incurrir en gastos no necesarios y a su vez invertir en capacitaciones que ayuden a los conocimientos de los empleados.</p>			

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción.

Tabla 57.
Accidentabilidad laboral

		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Talento Humano	Cód. Ficha:	TH-3		
SUBPROCESO	Gestión de Personal				
RESPONSABLE	Andrea arrález				
INDICADOR	Accidentabilidad Laboral				
FORMA DE CÁLCULO					
$\frac{(\text{Número de días perdidos}) \times 100}{\text{Total de Trabajadores}}$		$\frac{(20) * 100}{31} = 64.51\%$			
DEFINICIÓN	El fin del indicador es reducir costos que se relacionen con los incidentes de trabajo y reducir a cero de los días que estén sin accidentes				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Presupuesto de capacitación				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Disminuir la accidentabilidad en un 98%	Mensual	Porcentaje
80%	98%	90%			
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis					
<p>Con el análisis del indicador que mide la accidentabilidad laboral, se determina que tiene un 45,45% no está cumpliendo con el estándar que es de un 30% esto se debe a que las operarias de las máquinas y el personal de lavandería desconocen el manual de seguridad industrial, manejando sin ninguna precaución las máquinas y algunos de ellos no usan la ropa de trabajo adecuada, ya que el mes de febrero y agosto fueron los meses donde se tuvo más accidentabilidad laboral, ocasionando horas perdidas por el accidentado, pérdidas de producción, paradas de máquinas, responsabilidad en</p>					

materia de seguridad social , lo que se pretende con este indicador es que la administración conozca cómo se está dando en la fábrica la accidentabilidad y que se tomen medidas preventivas, principalmente que los empleados conozcan el manual de seguridad industrial y a su vez se los capacite.

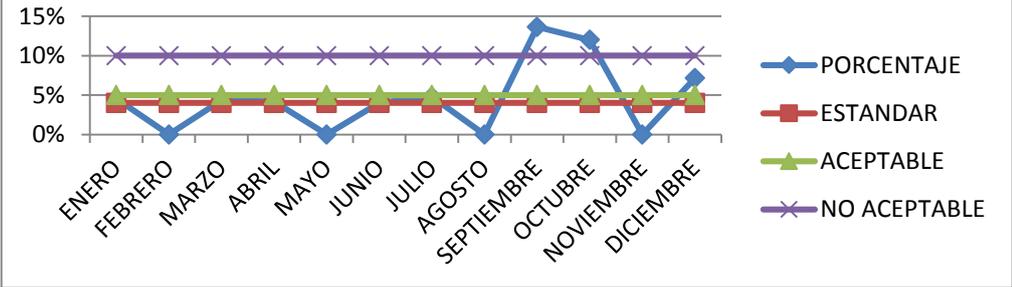
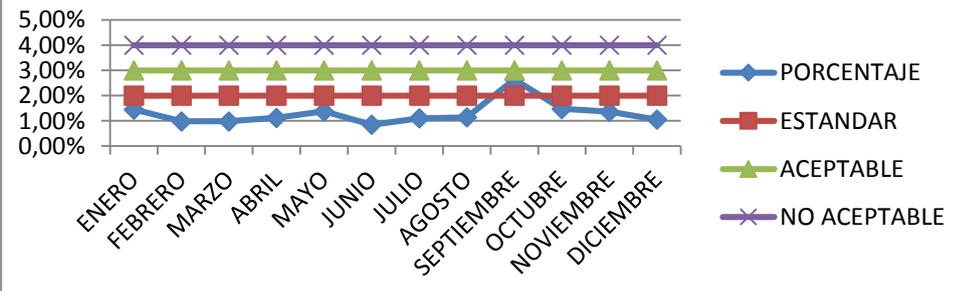
		CONFECCIONES COYOTE			
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES					
PROCESO	Gestión de Talento Humano	Cód. Ficha:	TH-4		
SUBPROCESO	Gestión de Personal				
RESPONSABLE	Andrea arráez				
INDICADOR	% de Rotación del personal				
FORMA DE CÁLCULO					
$\left(\frac{\text{Contrataciones- Salidas del personal}}{\text{Total de trabajadores}} \right) \times 100$		$\frac{(33)}{28} * 100 = 5\%$			
DEFINICIÓN	Se mide las entradas y salidas de personal.				
FUENTE DE INFORMACIÓN	Historial de actas de finiquito				
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO		FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Rotar al personal en un 4%	Anual	Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN					
					
Análisis El resultado del indicador nos muestra que la rotación del personal está en un 5% dentro del estándar aceptable, el departamento de recursos humanos ha estado empleando muy bien las políticas propuestas y el cambio de personal cuando sea necesario, ya sea por edad del empleado u otros motivos laborales. Este indicador permitirá visualizar la rotación del personal y así la administración podrá tomar las respectivas decisiones y detectar problemáticas que se estén presentando y conocer el entorno que le está rodeando a la organización y el ambiente en el que se desenvuelven los empleados.					

Tabla 58.
Ausentismo laboral

		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Talento Humano	Cód. Ficha:	TH-5
SUBPROCESO	Gestión de Personal		
RESPONSABLE	Andrea arráez		
INDICADOR	Ausentismo Laboral		
FORMA DE CÁLCULO			
$\frac{(\text{Días Perdidos})}{\text{Días trabajados}} * 100$		$\frac{(592) * 100}{46080} = 1,28\%$	
DEFINICIÓN	Este indicador muestra los problemas que existen dentro de la organización.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Control de asistencia		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	UNIDAD DE MEDICIÓN
4%	2%	3%	Llegar a cumplir el objetivo del ausentismo laboral en un 2%
			Mensual
			Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
			
Análisis			
<p>El resultado del indicador que hace referencia al ausentismo laboral nos muestra que se encuentra dentro del estándar, mostrando un valor del 1,28% , nos indica que el personal no está faltando en su trabajo, es un buen indicador ya que la producción de la empresa no se ve afectada por el ausentismo laboral .Mediante este indicador se podrá medir el nivel de ausentismo y se podrá tomar decisiones según el resultado que se obtenga , y analizar los factores que puedan estar afectando ya sea motivación laboral , insatisfacción laboral etc.</p>			

Indicadores de Medio Ambiente

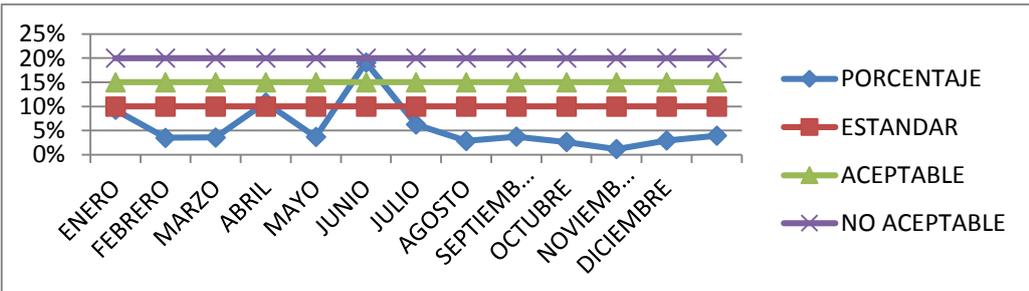
Tabla 59.
Conumo de energía

		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Medio Ambiente	Cód. Ficha:	MA-1
SUBPROCESO	Lavandería		
RESPONSABLE	Walter Pérez		
INDICADOR	Consumo de Energía		
FORMA DE CÁLCULO			
	$\left(\frac{\text{Energía en KW/h}}{\text{Kg de Químico}} \right) \times 100$	$\frac{(17321) * 100}{82014} = 21\%$	
DEFINICIÓN	Este indicador mide el consumo de energía en relación al químico utilizado		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Kárdex químico utilizado		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N. ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	UNIDAD DE MEDICIÓN
60%	70%	75%	Porcentaje
		Minimizar el consumo de energía.	Mensual
<p>Análisis</p> <p>El resultado obtenido en consumo de energía es del 21% en relación con los consumos de químicos, lo cual se encuentra dentro un rango aceptable, es decir que el uso de energía con los químicos es eficiente, la empresa no está generando mayores gastos al utilizar la lavandería para el proceso de los jeans.</p>			

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

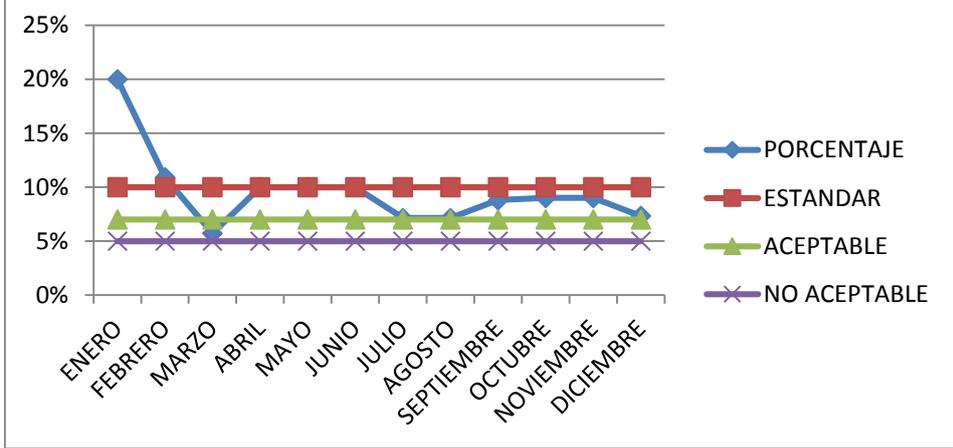
Tabla 60.
Consumo de agua

		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Medio Ambiente	Cód. Ficha:	MA-2
SUBPROCESO	Lavandería		
RESPONSABLE	Walter Pérez		
INDICADOR	Consumo de agua		
FORMA DE CÁLCULO			
$\frac{(\text{ Agua en M3 }) \times 100}{\text{ Kg de Químico}}$		$\frac{(3231) * 100}{82014} = 4\%$	
DEFINICIÓN	Este indicador mide el nivel de agua utilizada por pantalón en relación al químico utilizado.		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Kárdex de Químico Utilizado		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	UNIDAD DE MEDICIÓN
20%	10%	15%	Porcentaje
		Minimizar el consumo de agua en un 10%	Mensual
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
			
<p>Análisis</p> <p>Existe un 4% de consumo de agua por la elaboración de los jeans encontrándose dentro del estándar aceptable, los operarios de los procesos de lavado de los jeans están ejecutando bien las medidas del químico en relación al consumo de agua, lo cual demuestra que no se está gastando los recursos de la fábrica pero aun así se debería poner una persona encargada para el control de uso de químicos.</p>			

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

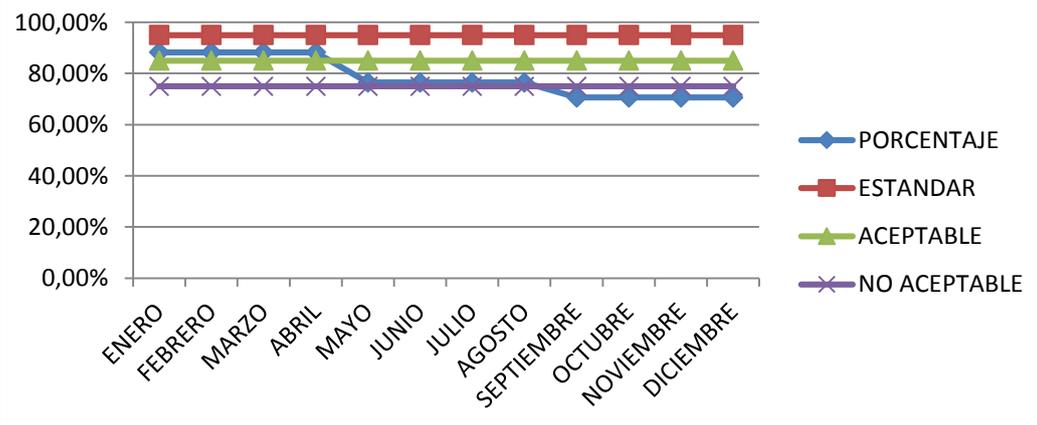
Tabla 61.
Tasa de reciclaje

		CONFECCIONES COYOTE	
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
PROCESO	Gestión de Medio Ambiente	Cód. Ficha:	MA-3
SUBPROCESO	Lavandería		
RESPONSABLE	Walter Pérez		
INDICADOR	Tasa de reciclaje		
FORMA DE CÁLCULO			
$\frac{(\text{Cantidad de residuos kg}) \times 100}{\text{Cantidad total de residuos reciclados kg}}$		$\frac{(484) \times 100}{5355} = 9\%$	
DEFINICIÓN	Este indicador mide el % de materiales reciclados en relación a la cantidad de residuos		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Control de asistencia		
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	UNIDAD DE MEDICIÓN
5%	10%	7%	Reciclar en un 10%
			Mensual
			Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN			
			
<p>Análisis: Existe un 9% de residuos que pueden ser reciclados, pero la mayor parte son botados a la basura, hay que disminuir este porcentaje para reducir costos y optimizar estos recursos. Y concientizar al personal a poner en práctica el reciclaje.</p>			

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

Tabla 62.
Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente

		CONFECCIONES COYOTE		
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES				
PROCESO	Gestión de Medio Ambiente	Cód. Ficha:	MA-4	
SUBPROCESO	Lavandería			
RESPONSABLE	Walter Pérez			
INDICADOR	Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente			
FORMA DE CÁLCULO				
$\left(\frac{\text{Máquinas eficientes para el medio ambiente}}{\text{Número total de máquinas}} \right) \times 100$		$\frac{(15) * 100}{17} = 88.23\%$		
DEFINICIÓN	Mide el % de máquinas eficientes en relación al total de máquinas			
FUENTE DE INFORMACIÓN	Ficha de Control de activos fijos.			
ESTANDAR		RESULTADO PLANIFICADO	FRECUENCIA	UNIDAD DE MEDICIÓN
N.ACEPTABLE	ESTANDAR ACEPTABLE	ACEPTABLE	Mantener las máquinas eficientes en un 95%	Mensual
				Porcentaje
GRÁFICO DE MEDICIÓN				
				
<p>Análisis: Existe un 91% de maquinarias eficientes y el restante de maquinarias son por daños técnicos la cual se debe reparar inmediatamente. Con los técnicos de cada sección que para un futuro adquirir máquinas más modernas para la empresa.</p>				

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Fuente: Área de producción

3.3. Procedencia del estándar o rango aceptable

Para la comparación del resultado obtenido se procedió a obtener un rango aceptable o estándar, el mismo que se obtuvo de datos históricos de la empresa y los objetivos planteados por la misma y mediante la investigación de otras fuentes se logró obtener información y se procedió implementar en la empresa Confecciones Coyote. Puesto que en Ecuador no está dado un rango o estándar por el Ministerio de la Producción u otro ente, la misma que informó que en Ecuador todavía no se realizan las investigaciones por el tiempo y la complejidad de las empresas.

Tabla 63.
Procedencia de estándares

INDICADOR	RANGO O ESTANDAR	PROCEDENCIA	ÁREAS
Capacidad disponible Coyote	89%	Revista EIA Antioquia	AREA DE PRODUCCIÓN
Nivel de desperdicios generados	3%	Objetivo de la empresa	
Mantenimiento de la Maquinaria	8%	Sermacosa	
Pantalones con falla	1%	Objetivo de la empresa	
Mejoramiento Tecnológico	3%	Sermacosa	
% de devolución	1%	Datos históricos de la empresa	
Efectividad de entregar a tiempo	90%	Objetivo de la empresa	
% de Efectividad en Ventas	70%	Objetivo de la empresa	AREA ADMINISTRATIVA
Nivel del cumplimiento del POA	95%	Objetivo de la empresa	
Adquisiciones	90%	Objetivo de la empresa	
% de clientes Satisfechos	98%	Libro : cómo y dónde optimizar los costos logísticos	

Efectividad de visitas a clientes	100%	Datos históricos de la empresa	
Capacitación	95%	Coaching Team Ecuador	AREA DE TALENTO HUMANO
Costo de capacitación	90%	Coaching Team Ecuador	
Accidentabilidad Laboral	98%	Coaching Team Ecuador	
% de Rotación del personal	4%	Coaching Team Ecuador	
Ausentismo Laboral	2,00%	Coaching Team Ecuador	
Consumo de agua	10%	Objetivo de la empresa	
Tasa de reciclaje	10%	Objetivo de la empresa	
Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente	95%	Objetivo de la empresa	

Tabla 64.
Análisis de indicadores de gestión

PROCESO	CODIGO FICHA	INDICADOR	ESTANDAR	RESULTADO	ANALISIS
			ACEPTABLE		
PRODUCCIÓN	P-1	Capacidad disponible	85%	61%	. Mediante el resultado obtenido se ha determinado que la capacidad disponible de la fábrica no llega al estándar esperado que es de 85%, llegando a estar por debajo es decir en un 61%, esto se debe a que no se utiliza el 100% de la capacidad instalada, puesto que la capacidad de la misma es adecuada, y quedado libre para poder recibir más producción y así incrementar su volumen de producción posteriormente,

				para que se beneficie la empresa.
P-2	Niveles de desperdicios generados	3%	3%	La empresa está perdiendo un 3% anualmente de Materia Prima Directa (metros de tela), encontrándose en un estándar aceptable, pero aun así se esperaría reducir los desperdicios, para no generar mayores gastos a la fábrica y poder competir mejor en el mercado.
P-3	Mantenimiento de maquinaria	8%	7%	Según el resultado obtenido del indicador nos muestra que el mantenimiento de la maquinaria no está dentro del estándar aceptable que anualmente es de un 96%, el mismo encontrándose en un 58.14% puesto que en el mes de marzo, septiembre y diciembre la maquinaria no ha recibido ningún tipo de mantenimiento, meses donde se pudo haber bajado la producción, factor que influye mucho en el proceso productivo, perdiendo ingresos para la fábrica, más gastos para la entidad, afectando a la calidad, los costos y eficiencia, con este análisis se pretende optimizar los gastos que se genera por la falta de mantenimiento preventivo y mediante este indicador se puede llegar a los objetivos propuestos.
P-4	Pantalones con falla	1%	3%	Mediante el resultado obtenido del indicador los pantalones con falla durante el año alcanzaron un 3%, es decir que no está cumpliendo con el estándar que generalmente una empresa esperaría es tener 0% de fallas, para no tener que repetir ciertos

				<p>procesos productivos en donde se entra en gastos de mano de obra, y dejando de lado otra producción , para proceder a corregir los jeans que salieron mal , se puede ver que en los meses de enero, julio, noviembre, la producción no salió como lo planificado</p> <p>Esto se produce debido a que no se controla durante cada proceso alguna falla es decir no existe un control de calidad que inmediatamente se pueda corregir antes de que le jeans sean enviado a la bodega para la venta, lo que se pretende con este indicador es reducir las fallas que se dan en el departamento de producción, mediante la asignación de una persona que se encargue, para el control de producción y así poder minimizar tiempos innecesarios que se dan por el arreglo de las mismas.</p>
P-5	Mejoramiento tecnológico	3%	9%	<p>Según el resultado obtenido los pantalones con fallas que se ha registrado durante el año es de un 2.27% estando dentro de un rango aceptable, los mismos que se pueden mejorar. Para la mejora de las devoluciones prendas se debería dar seguimiento a toda devolución , para que los mismo sean inmediatamente atendidos y proceder a su cambio y así no entrar en una pérdida económica</p>
P-6	% de devolución de Jeans	1%	2%	<p>Según el resultado obtenido los pantalones con fallas que se ha registrado durante el año es de un 2.27% estando dentro de un rango aceptable, los mismos que se pueden mejorar. Para la mejora de las devoluciones prendas se debería dar seguimiento a toda devolución ,</p>

					para que los mismo sean inmediatamente atendidos y proceder a su cambio y así no entrar en una pérdida económica
	P-7	Efectividad de entrega a tiempo	90%	42%	Mediante el resultado obtenido del indicador de efectividad de entregar a tiempo, es de un 42%, puesto que solo en el mes de septiembre se logra cumplir con la planificación de entregas, no llegando a cumplir el estándar que de un 90% , esto se debe a la falta seguimiento a los pedidos que llegan, no se planifica el día de entregas quedando algunos pedidos fuera , esto origina pérdida de clientes ,y con la aplicación de este indicador se pretende que se llegue a cumplir las entregas programadas por los vendedores , puesto que de este modo se incrementaría las ventas que necesario , para la misma.

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Fuente: Área de producción.

Tabla 65.
Comparación del Indicador con el Estándar

PROCESO	CODIGO FICHA	INDICADOR	ESTANDAR	RESULTADO	ANÁLISIS
			ACEPTABLE		
ADMINISTRACIÓN	A-1	% de efectividad en ventas	70%	21.64%	Las ventas se han incrementado en un 54% con las del año anterior, la cual se han incrementado en 20%, para obtener mejores resultados y que la administración pueda tomar decisiones, con la aplicación del indicador se muestra que no se cumple el estándar esperado, estando en un 36.08% encontrándose en el estándar no aceptable, aquí podemos ver que las ventas del año anterior fueron mayor con relación a las ventas actuales, esto genera menos ingresos para la fábrica afectando negativamente a la misma. La aplicación del presente indicador ayudara a tomar mejor las decisiones en cuanto a los ingresos que está ingresando a la fábrica, para que la administración pueda mejorar su estrategia de ventas.
	A-2	Nivel de cumplimiento del POA	95%	64%	Existe un 64% de cumplimiento en el desarrollo y ejecución de las actividades planificadas, la cual se debe poner más entusiasmo en cumplir con los objetivos planteados y actividades que contribuyan al desarrollo y ejecución efectiva de las estrategias planificadas.
	A-3	Adquisiciones	90%	81%	Existe un 81% de adquisiciones realizadas con lo referente a las adquisiciones programadas, este indicador se encuentra en un rango aceptable, sirve para ver si las adquisiciones programadas fueron ejecutadas en su totalidad o se excedió en el presupuesto y mejorar los procesos dentro de la administración y toma de decisiones, aquí se puede ver las adquisiciones realizadas se cumplieron correctamente, pero aun si se

					podría mejorar la planificación de adquisiciones.
	A-4	% clientes satisfechos	98%	87%	Existe un 11% de clientes insatisfechos en cuanto a productos entregados la cual se debe mejorar en la calidad y servicio de entrega. Donde debemos obtener una satisfacción al cliente en un 98% que tenemos que llegar a cumplir.
	A-5	Efectividad de visitas a clientes	100%	88%	Existe un 12% de pedidos que deben ser mejorados en la atención según las visitas realizadas. Debemos cumplir con la buena atención al cliente según las programaciones establecidas por la gerencia.

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Fuente: Área de producción.

Tabla 66.
Comparación del Indicador con el Estándar

PROCESO	CODIGO FICHA	INDICADOR	ESTANDAR	RESULTADO	ANALISIS
			ACEPTABLE		
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	TH-1	Capacitación	95%	77%	El resultado de este indicador nos muestra que se capacita al personal en un 77% no cumpliendo con el estándar de capacitación que es de 95% anualmente, esto se debe a la falta de planificación y el cumplimiento de objetivos, puesto que el personal no estando capacitado reduce su competitividad y habilidades, para poder desempeñarse mejor en la empresa. Con este indicador se pretende cumplir los objetivos propuestos, y el estándar,

				de esta manera se lograra tener empleados con un conocimiento mejor de las actividades que van a desempeñar y así se fortalecerá a la fábrica.
TH-2	Costo de capacitación	90%	72%	Mediante el indicador de costo de capacitación se ha llegado obtener un 72% anual, no llegando a cumplir el estándar del 90%, que se debió a ver destinado a capacitaciones, puesto que parte de la inversión que se ha programado no ha sido ejecutado en su totalidad, lo que se pretende con este indicador es cumplir con lo planificado y no incurrir en gastos no necesarios y a su vez invertir en capacitaciones que ayuden a los conocimientos de los empleados.
TH-3	Accidentalidad laboral	2%	8.77%	Con el análisis del indicador que mide la accidentalidad laboral, se determina que tiene un 45,45% no está cumpliendo con el estándar que es de un 30% esto se debe a que las operarias de las máquinas y el personal de lavandería desconocen el manual de seguridad industrial, manejando sin ninguna precaución las máquinas y algunos de ellos no usan la ropa de trabajo adecuada, ya que el mes de febrero y agostos fueron los meses donde se tuvo más

					<p>accidentabilidad laboral , ocasionando horas perdidas por el accidentado , pérdidas de producción , paradas de máquinas , responsabilidad en materia de seguridad social , lo que se pretende con este indicador es que la administración conozca cómo se está dando en la fábrica la accidentabilidad y que se tomen medidas preventivas, principalmente que los empleados conozcan el manual de seguridad industrial y a su vez se los capacite.</p>
	TH-4	% rotación de personal	4%	5%	<p>El resultado del indicador nos muestra que la rotación del personal está en un 5% dentro del estándar aceptable, el departamento de recursos humanos ha estado empleando muy bien las políticas propuestas y el cambio de personal cuando sea necesario, ya sea por edad del empleado u otros motivos laborales. Este indicador permitirá visualizar la rotación del personal y así la administración podrá tomar las respectivas decisiones y detectar problemáticas que se estén presentando y conocer el entorno que le está rodeando a la organización y el ambiente en el que se</p>

					desenvuelven los empleados.
	TH-5	Ausentismo laboral	2%	2%	El resultado del indicador que hace referencia al ausentismo laboral nos muestra que se encuentra dentro del estándar, mostrando un valor del 1,28% , nos indica que el personal no está faltando en su trabajo, es un buen indicador ya que la producción de la empresa no se ve afectada por el ausentismo laboral .Mediante este indicador se podrá medir el nivel de ausentismo y se podrá tomar decisiones según el resultado que se obtenga , y analizar los factores que puedan estar afectando ya sea motivación laboral , insatisfacción laboral etc.

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Fuente: Área de producción.

Tabla 67.
Comparación del Indicador con el Estándar

PROCESO	CODIGO FICHA	INDICADOR	ESTANDAR	RESULTADO	ANALISIS
			ACEPTABLE		
MEDIO AMBIENTE	MA-1	Consumo de energía	70%	21%	El resultado obtenido en consumo de energía es del 21% en relación con los consumos de químicos, lo cual se encuentra dentro un rango aceptable, es decir que el uso de energía con los químicos es eficiente, la empresa no

					está generando mayores gastos al utilizar la lavandería para el proceso de los jeans.
	MA-2	Consumo de agua	10%	4%	Existe un 4% de consumo de agua por la elaboración de los jeans encontrándose dentro del estándar aceptable, los operarios de los proceso de lavado de los jeans están ejecutando bien las medidas del químico en relación al consumo de agua, lo cual demuestra que no se está gastando los recursos de la fábrica pero aun así se debería poner una persona encargada para el control de uso de químicos.
	MA-3	Tasa de reciclaje	10%	9%	Existe un 9% de residuos que pueden ser reciclados, pero la mayor parte son botados a la basura, hay que disminuir este porcentaje para reducir costos y optimizar estos recursos. Y concientizar al personal a poner en práctica el reciclaje.
	MA-4	Proporción de maquinaria eficiente	95%	88%	Existe un 88% de maquinarias eficientes y el restante de maquinarias son por daños técnicos la cual se debe reparar inmediatamente. Con los técnicos de cada sección que para un futuro adquirir máquinas más modernas para la empresa.

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Fuente: Área de producción.

3.4. Determinación de las causas de los problemas

Producción

- No se utiliza la capacidad total de la fábrica, utilizando el 61% de la capacidad disponible no utilizando totalmente, esto ocasiona que la producción no se eleve puesto que el 39% no está siendo utilizado quedando libre y perdiendo la producción, puesto que si la empresa decide incrementar la producción tiene un 39% para poder recibir más producción.
- Las operarias de la empresa no comparten los mismos objetivos de la entidad.
- La maquinaria requiere de mantenimiento preventivo ya que las mismas se dañan, ocasionando retrasos en la producción de los jean.
- La empresa dispone de tecnología, pero no con la tecnología de punta, para que así el proceso productivo pueda ser más rápido reduciendo los costos de mano de obra e incrementando la producción.

Administración

- Los empleados desconocen el reglamento de seguridad industrial debido a la falta de interés por parte del área administrativa ocasionando accidentabilidad laboral.
- Existe una cantidad considerable de devoluciones en las prendas, debido a la falta de control en el proceso productivo.
- No se cumple correctamente el POA, ocasionando que no se cumplan los objetivos propuestos por la empresa.
- Las ventas del año anterior en comparación con las ventas del año actual no se han llegado a incrementar, debido a la falta de gente que se dedique a comercializar el producto, y la falta de un plan de marketing.

Talento humano

- La entidad no está capacitando a los empleados especialmente en el área de producción, falta poner mayor interés, y esto se debe a la falta de planificación por parte del área de Recursos Humanos, ocasionando falta de productividad.

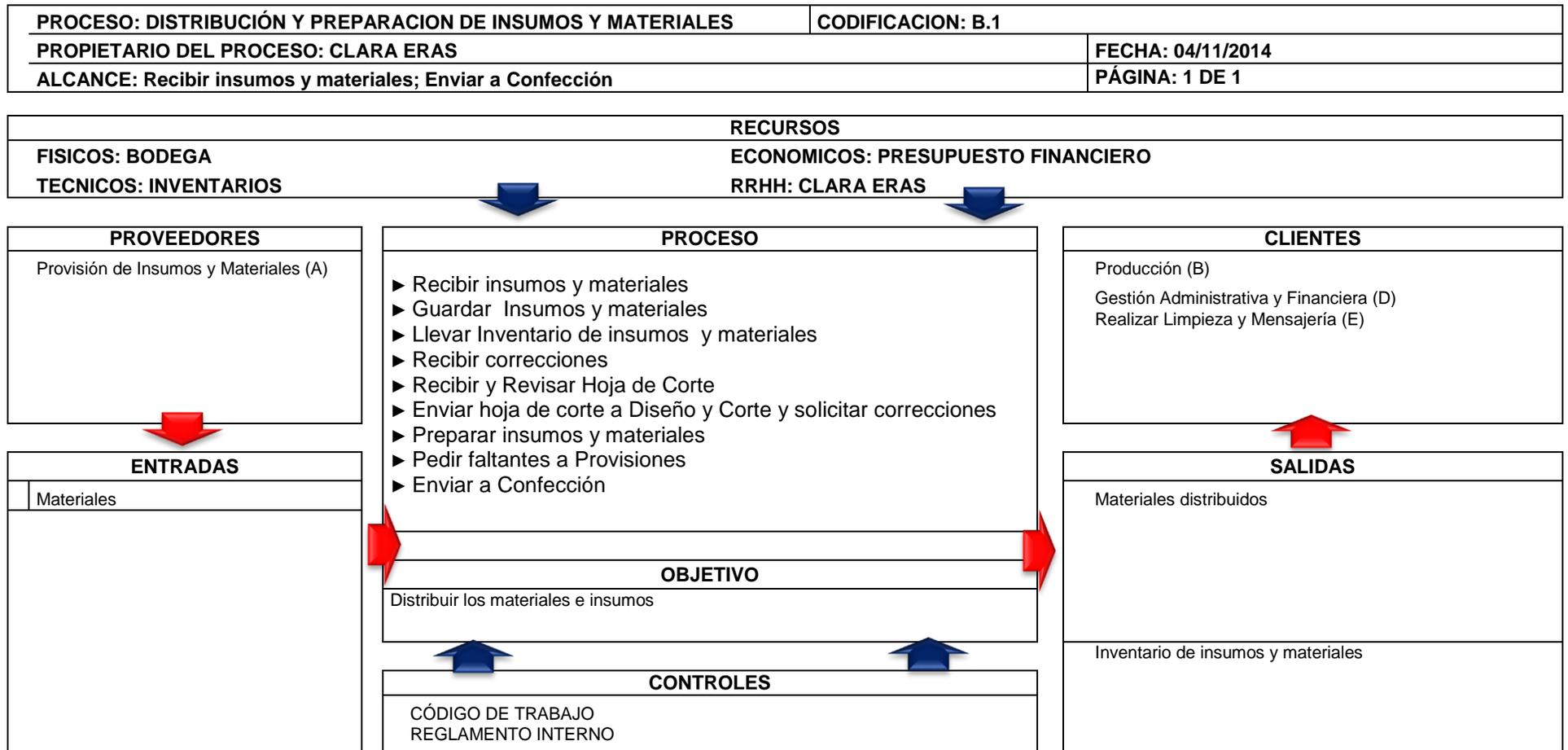
- La rotación del personal se está ocasionando, para evitar ciertas obligaciones laborales ocasionando pérdida de dinero y afectando a la productividad de la misma.

Medio ambiente

- Las maquinarias de la fábrica, que se encuentra, en el área de lavandería no está siendo eficiente, para el medio ambiente debido a la falta de inversión, para la adquisición de las mismas.

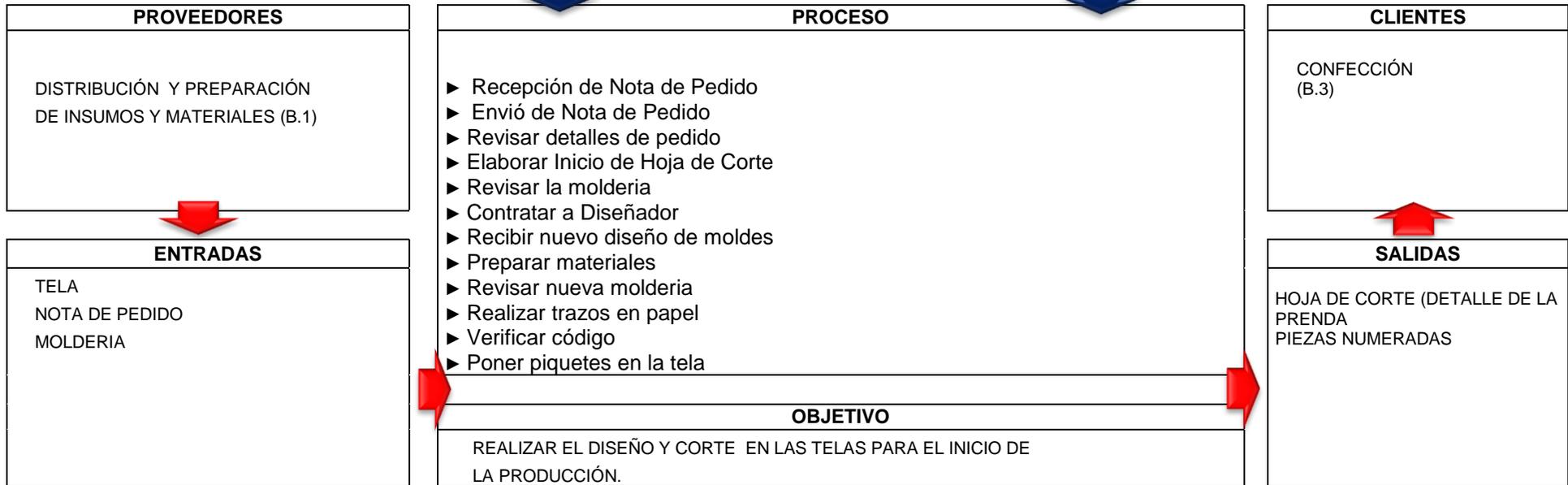
3.5. Procesos y actividades de cada departamento

Tabla 68.
Área de producción



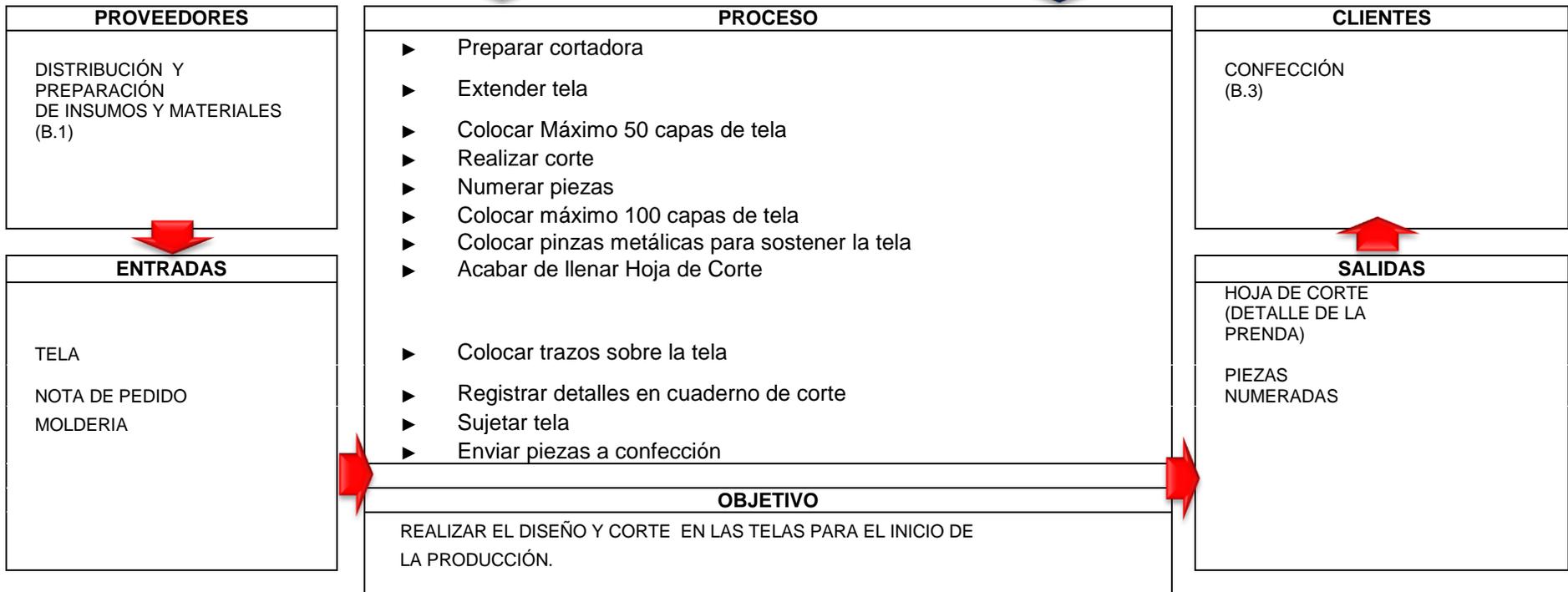
NOMBRE DEL PROCESO: REALIZAR DISEÑO Y CORTE	CODIFICACION: B.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: CRISTIAN NAULA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de Nota de Pedido; Enviar piezas a confección		PÁGINA: 2 DE 1

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CORTE TECNICOS: EQUIPOS DE CORTE Y MOLDERIA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: CRISTIAN NAULA



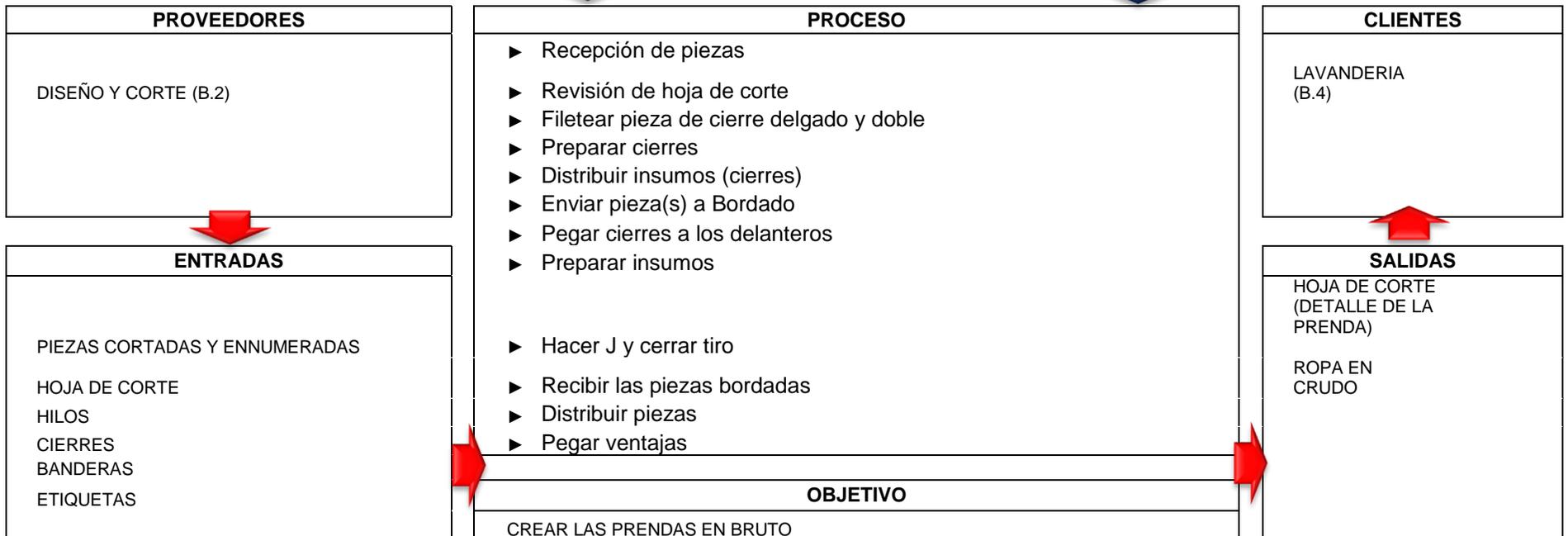
NOMBRE DEL PROCESO: REALIZAR DISEÑO Y CORTE	CODIFICACION : B.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: CRISTIAN NAULA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de Nota de Pedido; Enviar piezas a confección		PÁGINA: 2 DE 1

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CORTE	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO
TECNICOS: EQUIPOS DE CORTE Y MOLDERIA	RRHH: CRISTIAN NAULA



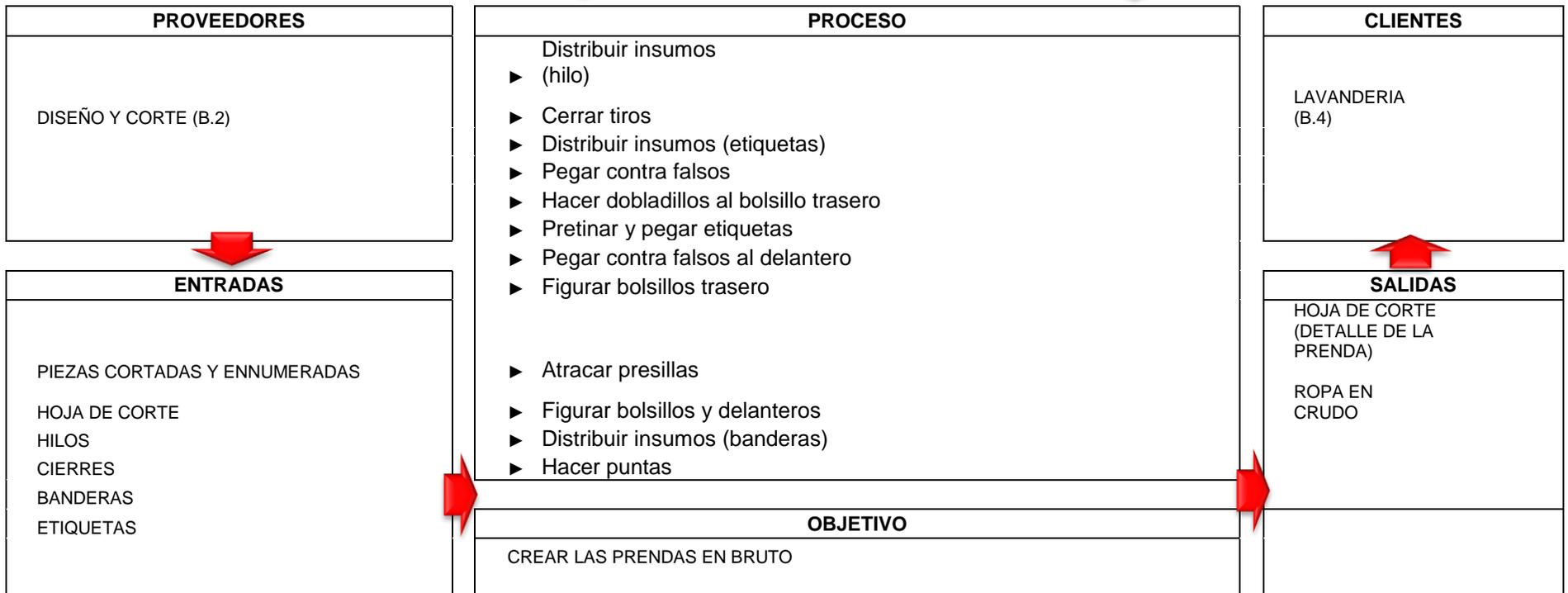
NOMBRE DEL PROCESO: CONFECCIÓN	CODIFICACION: B.3	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: SILVIA COLLAGUAZO	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de Nota de Pedido; Enviar piezas a confección		PÁGINA: 3 DE 1

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CONFECCIÓN	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO
TECNICOS: EQUIPOS DE CONFECCIÓN	RRHH: COSTURERAS



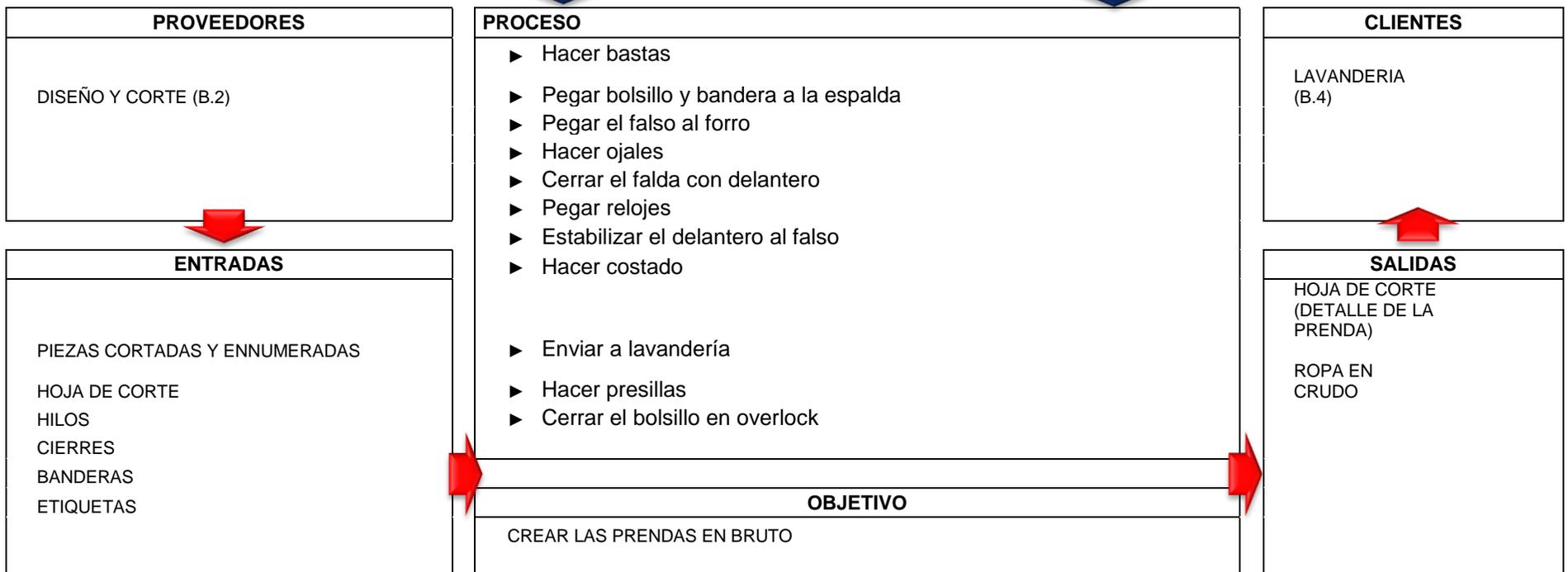
NOMBRE DEL PROCESO: CONFECCIÓN	CODIFICACION: B.3	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: SILVIA COLLAGUAZO	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de Nota de Pedido; Enviar piezas a confección		PÁGINA: 3 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CONFECCIÓN	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO
TECNICOS: EQUIPOS DE CONFECCIÓN	RRHH: COSTURERAS



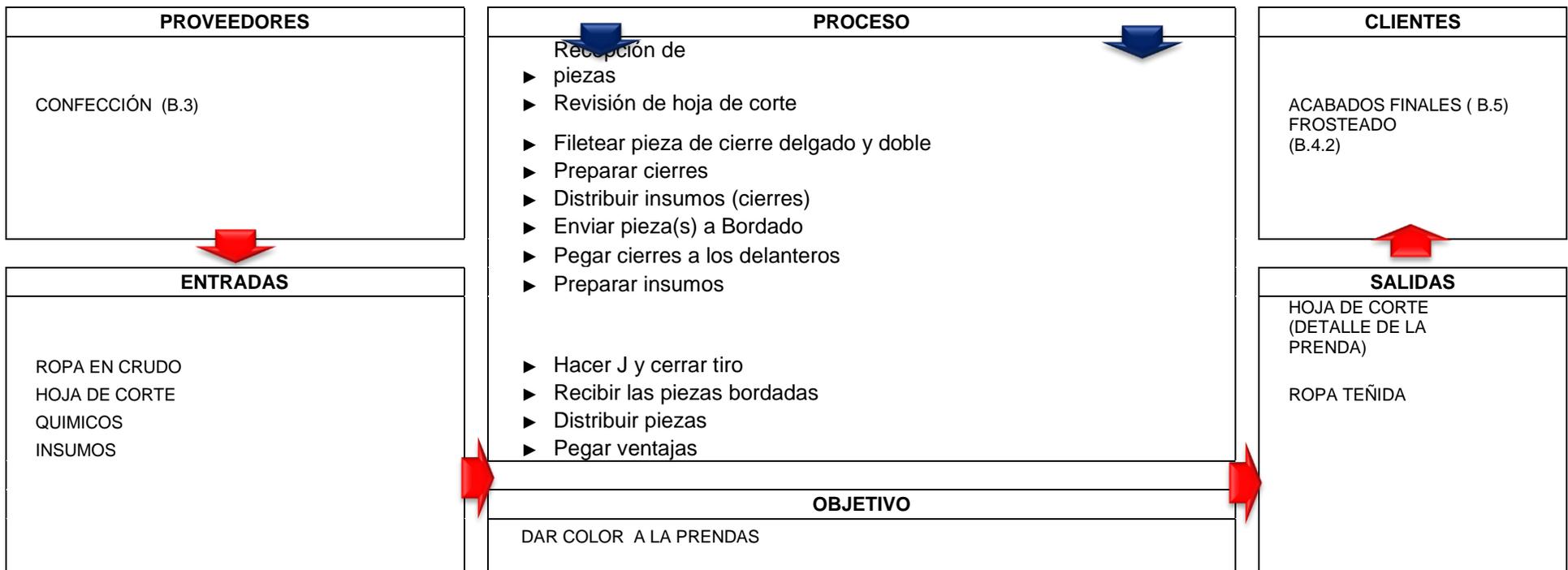
NOMBRE DEL PROCESO: CONFECCIÓN	CODIFICACION: B.3	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: SILVIA COLLAGUAZO	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de Nota de Pedido; Enviar piezas a confección		PÁGINA: 3 DE 3

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CONFECCIÓN	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO
TECNICOS: EQUIPOS DE CONFECCIÓN	RRHH: COSTURERAS



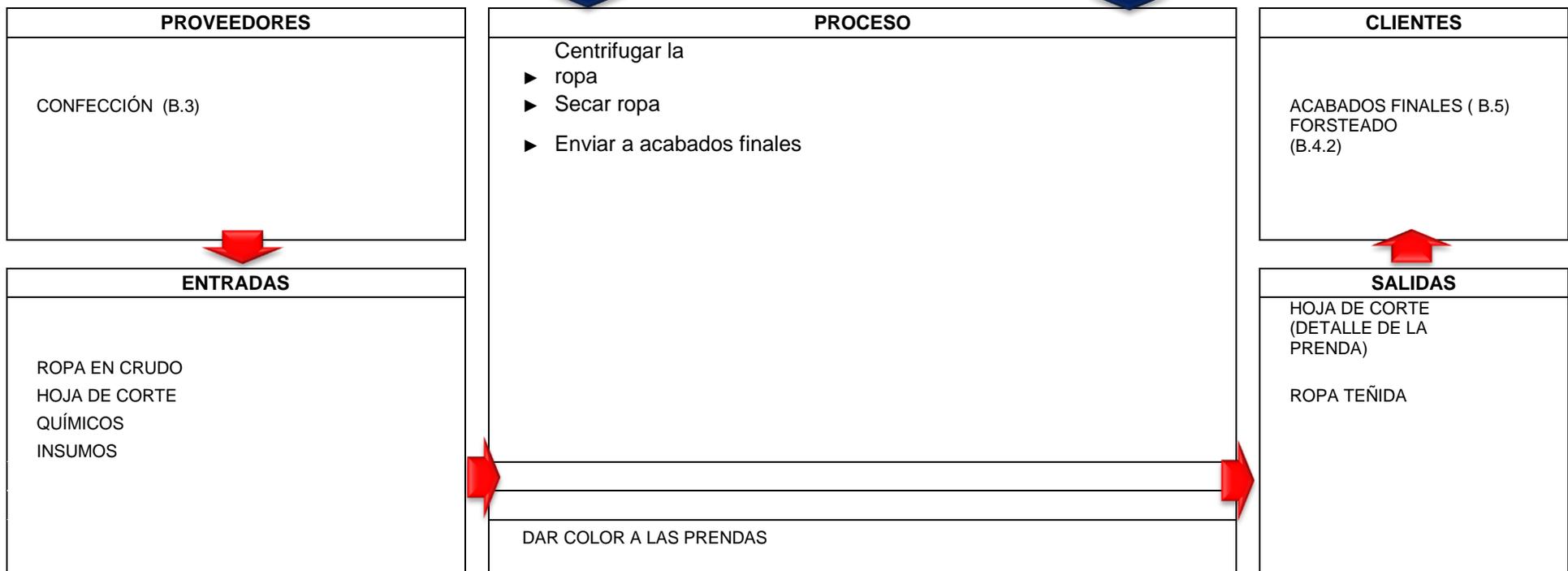
NOMBRE DEL PROCESO: LAVANDERIA	CODIFICACION: B.4.1	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GONZALO RECALDE	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de piezas; Enviar a acabados finales		PÁGINA: 2 DE 1

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE LAVANDERÍA TECNICOS: EQUIPOS DE LAVANDERIA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: JOSE TIXI



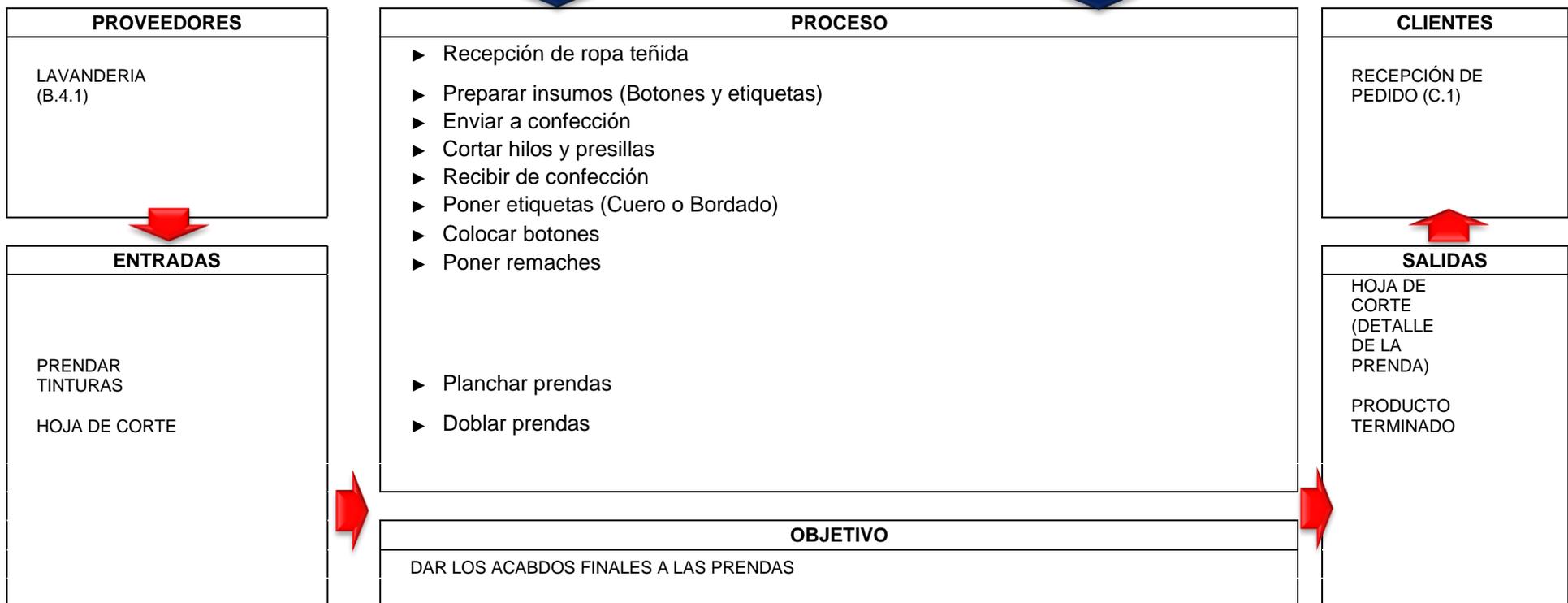
NOMBRE DEL PROCESO: LAVANDERIA	CODIFICACION: B.4.1	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: GONZALO RECALDE	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de piezas; Enviar a acabados finales		PÁGINA: 2 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE LAVANDERÍA TECNICOS: EQUIPOS DE LAVANDERIA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: JOSE TIXI



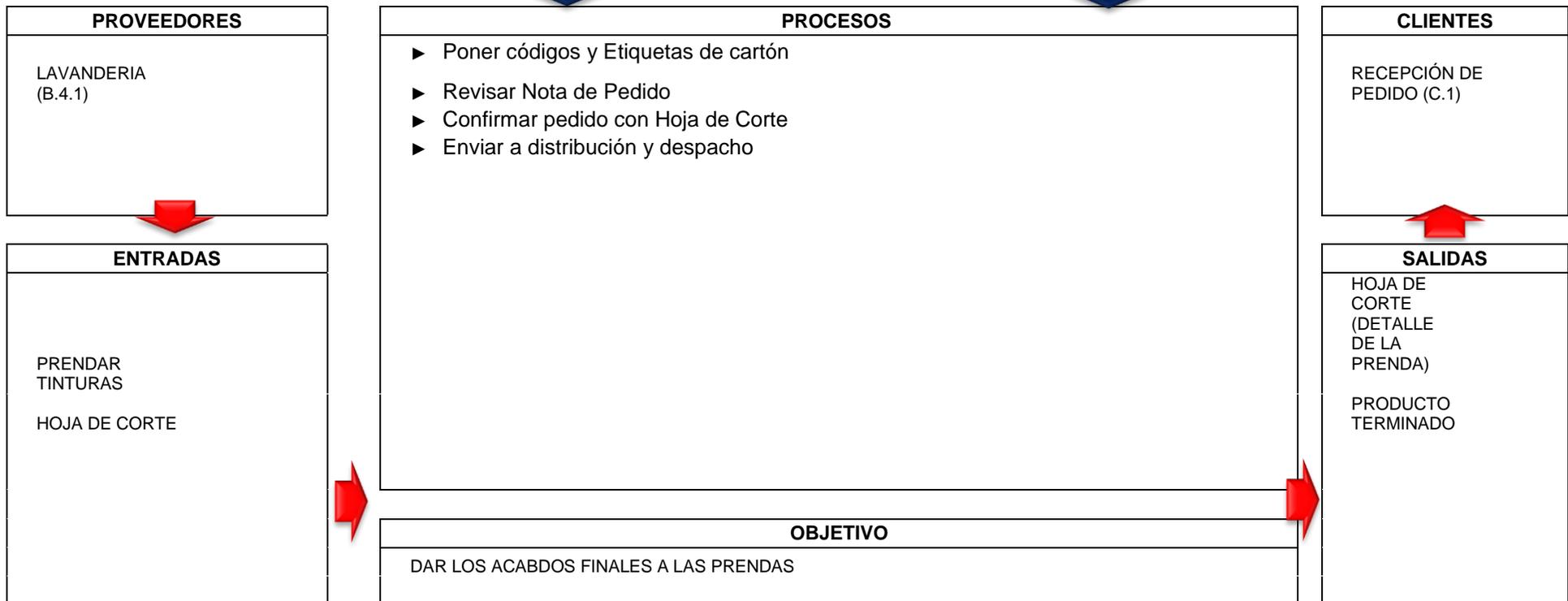
NOMBRE DEL PROCESO: AQCABADOS FINALES (B.5)	CODIFICACION: B.5	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: ROSA LEIVA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de ropa teñida; Enviar a distribución y despacho		PÁGINA: 1 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE LAVANDERÍA TECNICOS: ETIQUETADORA; MAQUINA HIDRAULICA PARA BOTONES Y REMACHES; PLANCADORA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: COSTURERAS



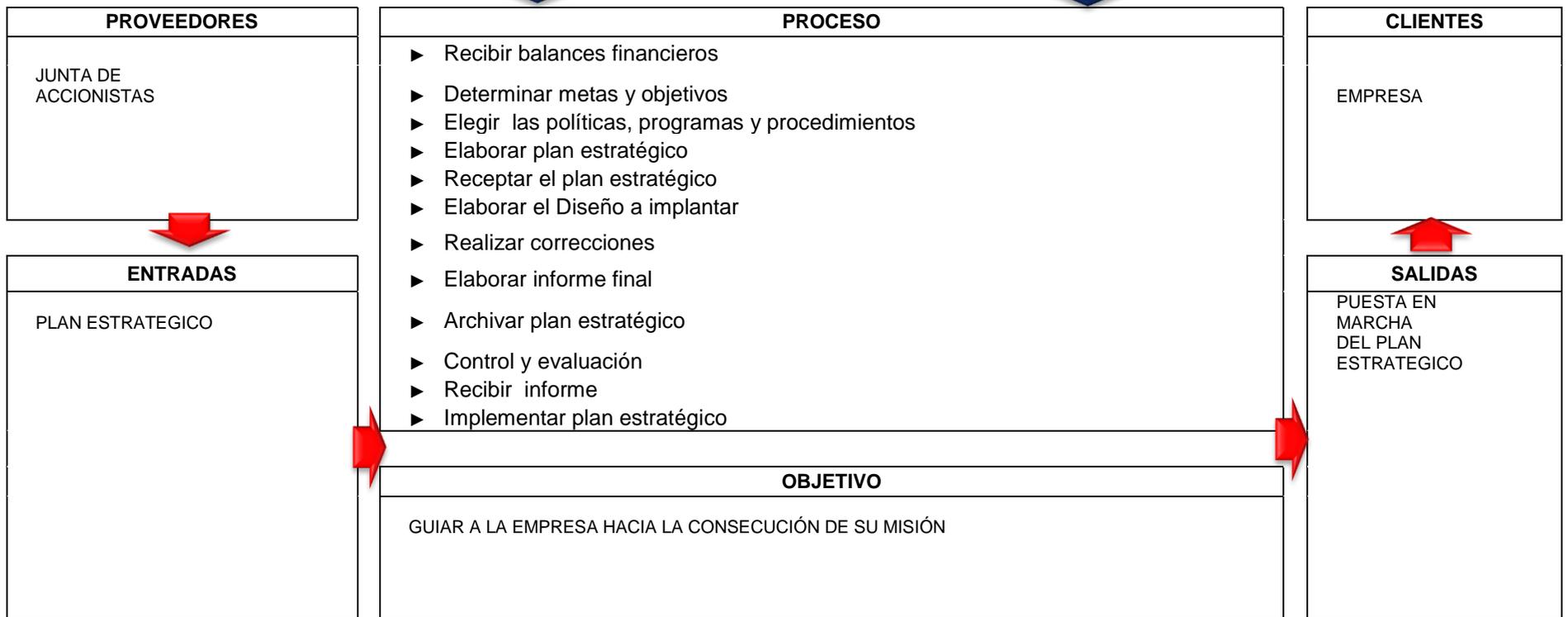
PROPIETARIO DEL PROCESO: ROSA LEIVA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recepción de ropa teñida; Enviar a distribución y despacho		PÁGINA: 2 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE LAVANDERÍA TECNICOS: ETIQUETADORA; MAQUINA HIDRAULICA PARA BOTONES Y REMACHES; PLANCADORA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: COSTURERAS



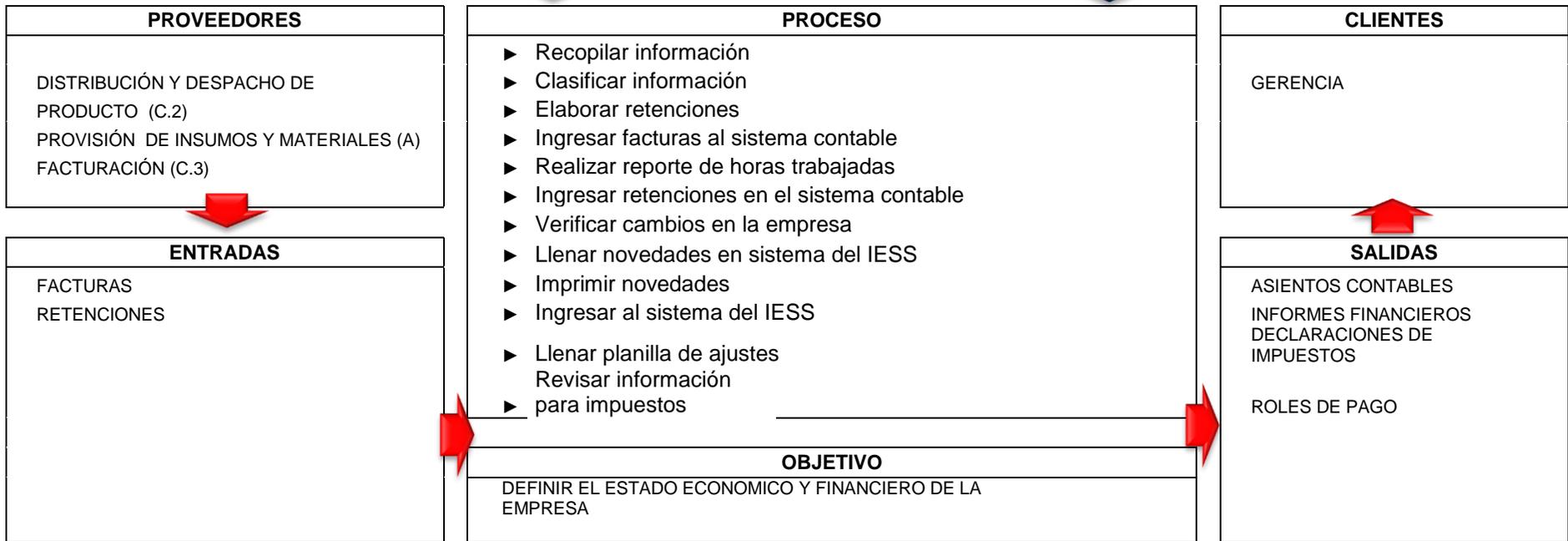
NOMBRE DEL PROCESO: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA	CODIFICACION: D.1	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: ANDREA ERRAEZ	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE: Recibir balances financieros; Implementar plan estratégico		PÁGINA: 1 DE 1

RECURSOS	
FISICOS: GERENCIA TECNICOS: COMPUTADORA, TELEFONO Y DOCUMENTOS	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: ANDREA ERRAEZ



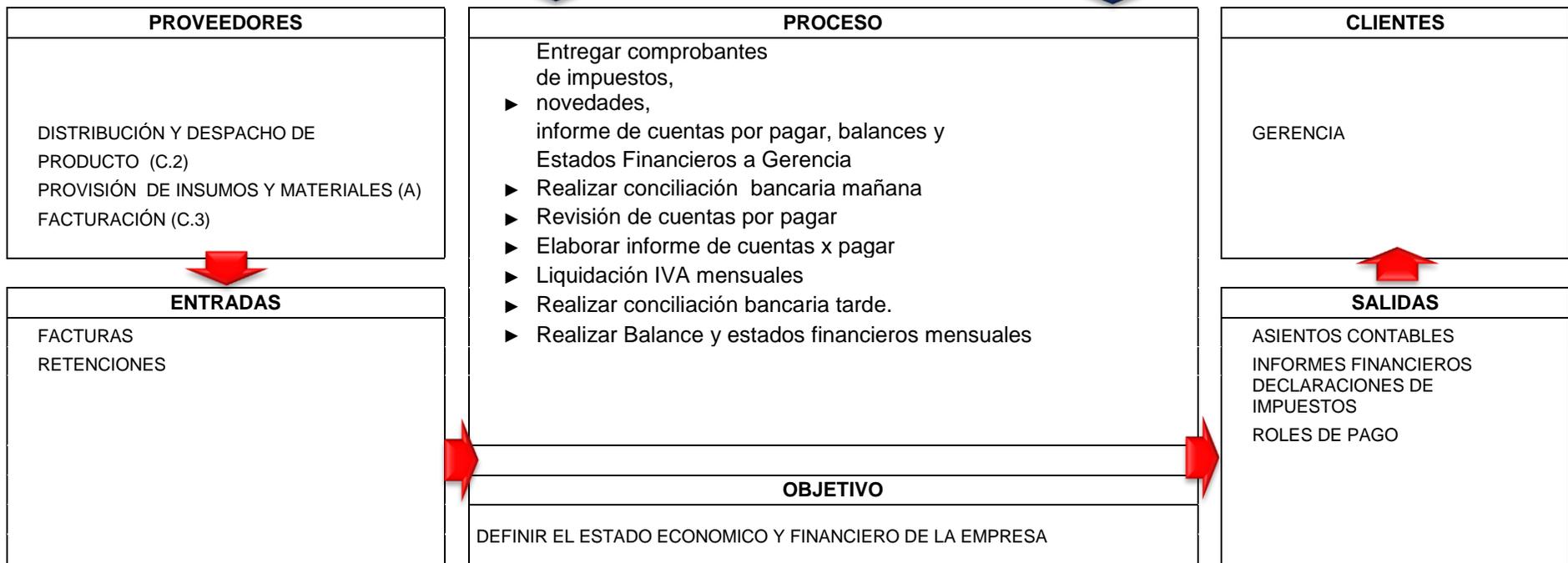
NOMBRE DEL PROCESO: CONTABILIDAD	CODIFICACION: D.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: MARIBEL SIMBA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE:		PÁGINA: 1 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CONTABILIDAD TECNICOS: EQUIPOS DE OFICINA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: MARIBEL SIMBA



NOMBRE DEL PROCESO: CONTABILIDAD	CODIFICACION: D.2	EDICION No.
PROPIETARIO DEL PROCESO: MARIBEL SIMBA	REQUISITO DE LA NORMA	FECHA: 04/11/2014
ALCANCE:		PÁGINA: 2 DE 2

RECURSOS	
FISICOS: ÁREA DE CONTABILIDAD TECNICOS: EQUIPOS DE OFICINA	ECONOMICOS: PRESUPUESTO FINANCIERO RRHH: MARIBEL SIMBA



3.6. Propuesta de mejoramiento

La propuesta que se aconseja a la empresa Confecciones Coyote , está basada en solucionar los problemas que se encontraron en los procesos productivos, administrativos, recursos humanos y Medio Ambiente a continuación en el siguiente cuadro se muestra las propuestas a implementarse.

Tabla 69.
Propuestas de Mejoramiento

Problemas encontrados	Propuesta de mejoramiento	Áreas afectadas
1.-Capacidad no utilizada en su totalidad	Utilizar la capacidad de la fábrica, mediante la distribución correcta de los procesos de cada empleado. La misma que ayudara a programar correctamente la producción. Tener en cuenta la capacidad de la competencia	Área de confección(Producción)
		Área de Corte (Producción)
2.- Falta de mantenimiento en las maquinarias	Hacer un mantenimiento preventivo de las maquinas cada tres meses.	Área de confección (Producción)
		Área de Lavandería (Producción)
3.- Falta control en la producción de jeans	Asignar un responsable que se encargue del control de calidad del producto terminado.	Área de Terminados (Producción)
4.- Existe gran cantidad de devolución de jeans	Perfeccionar el producto terminado, que cumplan las expectativas del cliente y sus gustos.	Área de Ventas(Administración)
5.- Falta de capacitaciones al personal	Programar capacitaciones trimestrales ,especialmente para el personal de producción , mejorando así sus habilidades y conocimientos	Área de Talento Humano
6.- Falta de conocimiento del reglamento de seguridad industrial	Entregar al personal de toda la empresa, copias del reglamento de seguridad industrial, para	Área de Lavandería(Medio Ambiente)
		Área de Confección

	que tengan conocimiento del mismo.	
7.- Falta de maquinaria eficiente para el medio ambiente	Adquisición de maquinaria, siempre y cuando se ajuste al presupuesto de la empresa.	Área de Lavandería (Medio Ambiente)

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

3.6.1. Análisis de la propuesta

Los problemas que se presentan en la empresa se deben a la falta de orden ya que las actividades no son realizadas correctamente, afectando el rendimiento de la producción los mismos que se ha mencionado anteriormente las propuestas que podría aplicar la empresa confecciones Coyote.

3.6.2. Análisis de la fábrica

La empresa Confecciones Coyote, debe tener en cuenta todos los factores externos, viendo que estos no afecten al desarrollo de la entidad, los mismos tendrán que ser controlados por la empresa y tomando las respectivas decisiones.

Mediante este análisis se puede visualizar la competencia en el mercado, así tomando las medidas correctivas y mejoras para la entidad.

3.7. Desarrollo de la propuesta

La empresa Confecciones Coyote reviso la propuesta, la misma que fue aprobada por los directivos de la empresa, los mismos que están dispuestos a ejecutarla, para alcanzar los objetivos propuestos con la aplicación de las políticas e indicadores de gestión que se aplicaran de hoy en adelante.

Las propuestas a realizarse son las siguientes:

- Reorganización física de la planta de la fábrica
- Aplicación de indicadores de gestión
- Registro de mantenimiento preventivo trimestralmente.
- Programa de capacitación para el personal de la entidad.
- Asignar un responsable para el control de calidad del producto terminado.

- Hacer que el personal conozca sobre el reglamento de seguridad industrial.

3.7.1. Reorganización de la planta de la fábrica

Actualmente la capacidad de la planta no está siendo utilizada totalmente, presentándose varios problemas como es la mala distribución de las actividades, encontrándose con poco espacio ciertos lugares de trabajo. El principal objetivo de la reorganización de la capacidad de la planta es para que se mejore la cantidad de producción y se obtenga mayores ingresos.

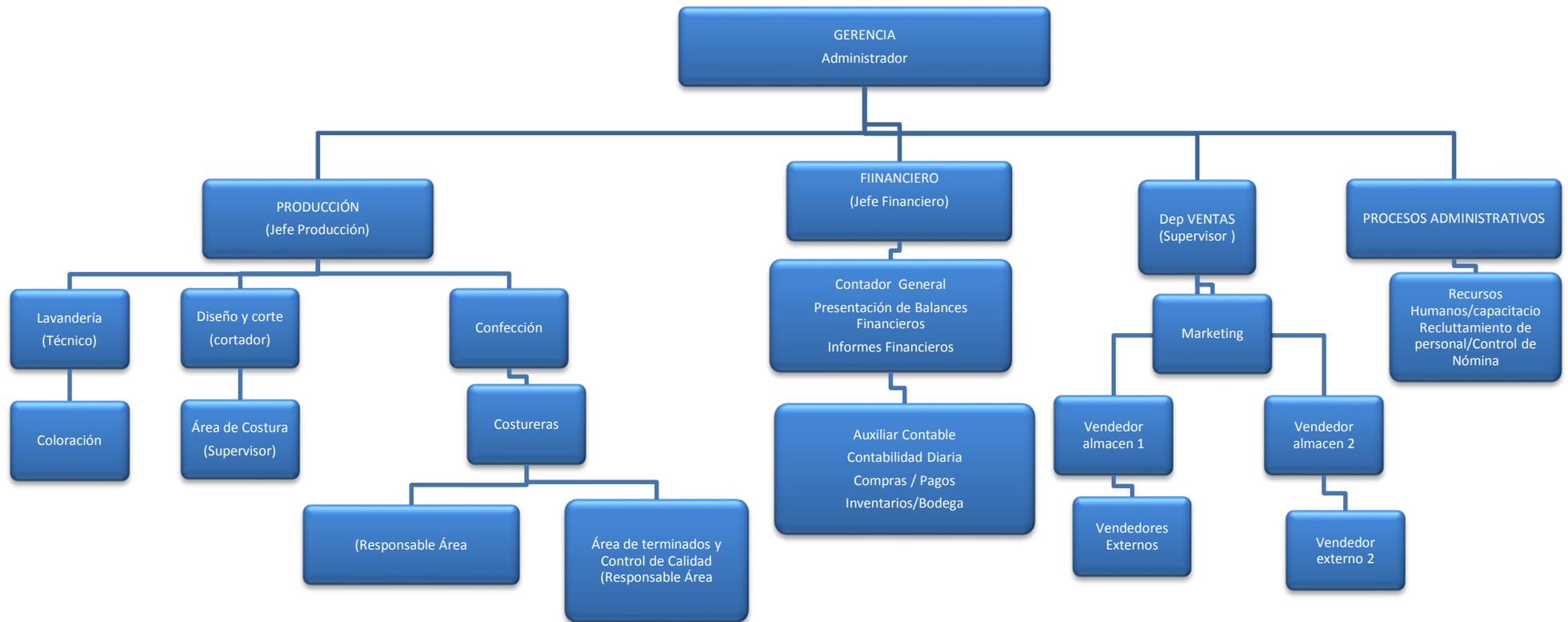


Figura 9. Organigrama de Confecciones Coyote
 Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

Tabla 70.
Reorganización de la capacidad de Producción de la fábrica

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Máquina recta	5	1350	6750
Máquina de dos agujas	3	500	1500
Maquina Cortadora de tela	1	2850	2850
entendedor automático de tela	1	4800	4800
Accumark , para trazos, diseños	1	5800	5800
total inversión aumento de capacidad			\$ 21.700,00

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

La inversión, para la reorganización de la capacidad de producción de la planta está valorada en 21700,00, como se puede apreciar en la tabla N° 44 para que se pueda incrementar la producción de los jeans.

3.7.2. Aplicación de indicadores de gestión

Tabla 71.
Indicadores Aplicables a Confecciones Coyote

INDICADOR	FÓRMULA	ÁREAS
Capacidad disponible Coyote	$\frac{(\text{Capacidad Utilizada}) * 100}{\text{Capacidad Instalada}}$	AREA DE PRODUCCIÓN
Nivel de desperdicios generados	$\frac{(\text{Desperdicios Generados}) * 100}{\text{Unidades producidas}}$	
Mantenimiento de la Maquinaria	$\frac{(\# \text{ de maquinaria en mantenimiento}) * 100}{\text{total de maquinaria}}$	
Pantalones con falla	$\frac{(\text{Total pantalones con falla}) * 100}{\text{Total de la producción}}$	
Mejoramiento Tecnológico	$\frac{(\# \text{ de máquinas nuevas}) * 100}{\# \text{ total de maquinaria}}$	
% de devolución	$\frac{(\# \text{ de pantalones devueltos}) * 100}{\text{Total de pantalones entregados}}$	
Efectividad de entregar a tiempo	$\frac{(\# \text{ de pedidos entregados}) * 100}{\text{Total de pedidos planificados}}$	
% de Efectividad en Ventas	$\frac{(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año base}) * 100}{\text{Ventas año base}}$	AREA ADMINISTRATIVA
Nivel del cumplimiento del POA	$\frac{(\text{Estrategias cumplidas del poa}) * 100}{\text{Planificación poa}}$	
Adquisiciones	$\frac{(\text{Adquisiciones realizadas}) * 100}{\text{Adquisiciones programadas}}$	

% de clientes Satisfechos	$\frac{\text{N de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes que se prestó el servicio}}$	AREA DE TALENTO HUMANO
Efectividad de visitas a clientes	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Pedidos atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ Visitas Realizadas programadas}} \right) \times 100$	
Capacitación	$\left(\frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de Trabajadores}} \right) \times 100$	
Costo de capacitación	$\left(\frac{\text{Total de inversión de gasto}}{\text{Total presupuestado}} \right) \times 100$	
Accidentabilidad Laboral	$\left(\frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total de Trabajadores}} \right) \times 100$	
% de Rotación del personal	$\left(\frac{\text{Contrataciones- Salidas del personal}}{100 \times \text{Total de trabajadores}} \right) \times 100$	
Ausentismo Laboral	$\left(\frac{\text{Días Perdidos/Número de horas hombres/}}{100} \right) \times 100$	
Consumo de agua	$\left(\frac{\text{Agua en M3}}{\text{Kg de Químico}} \right) \times 100$	AREA DE MEDIO PRODUCCIÓN
Tasa de reciclaje	$\left(\frac{\text{Cantidad de residuos kg}}{\text{Cantidad total de residuos reciclados kg}} \right) \times 100$	
Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente	$\left(\frac{\text{Máquinas eficientes para el medio ambiente}}{\text{Número total de máquinas}} \right) \times 100$	

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

3.8. Análisis de la aplicación de indicadores de gestión

Se aplican los indicadores que se muestran en la tabla, para que se tome las decisiones correctivas según los resultados que obtenga. La estrategia de esta propuesta está en establecer metas a cumplirlas, en el cual se mejorara la gestión de la empresa confecciones Coyote

3.9. Registro de mantenimiento preventivo trimestral

A continuación se presenta la tabla de registro de mantenimiento preventivo, en donde le permitirá tener detallado las visitas por la empresa que realice el mantenimiento y así se tendrá un mayor control de las visitas.

Tabla 72.
Control de mantenimiento preventivo

NOMBRE DEL PRODUCTO	FECHA DE ÚLTIMO MANTENIMIENTO	MES	MES DE MANTENIMIENTO
Máquina1	02/01/2013	1	ENERO
Máquina 2	02/04/2014	4	JULIO
Máquina3	02/06/2014	6	SEPTIEMBRE
Máquina....	02/09/2014	9	DICIEMBRE

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Tabla 73.
Programa de capacitación para el personal

Tema de capacitación	Duración	Dirigido	Personal	Cantidad
Programa de desarrollo habilidades administrativas	5 horas	Capacitador	Directivos de la empresa	3
Técnicas de gestión administrativa	5 horas	Capacitador	Gerente de la empresa	1
Coaching en grupo	4 horas	Capacitador	Todo el personal	28
Calidad en el servicio al cliente	5 horas	Capacitador	Jefe de ventas, Recepción, Personal de ventas	3
Continuidad y control de ventas	5 horas	Capacitador	Jefe de ventas, Personal de ventas	2
Curso de administración del tiempo	10 horas	Capacitador	Producción, Diseño, Lavandería	19
Curso de organización y planeación en el trabajo	10 horas	Capacitador	Producción, Diseño, Lavandería, Administración	19
Curso de productividad aún bajo presión	10 horas	Capacitador	Producción, Diseño, Lavandería, Administración	28
Curso manejo de conflictos	10 horas	Capacitador	Jefe de Talento Humano	1
Curso de sensibilización al cambio	10 horas	Capacitador	Jefe de Talento Humano	1
Curso de Administración de riesgos financieros	20 horas	Capacitador	Contabilidad	2

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Tabla 74.
Subtemas de la Capacitación

Tema de capacitación	Actividad	EMPRESA
Programa de desarrollo habilidades administrativas	Autodiagnóstico e importancia de generar nuevos hábitos Manejo efectivo del tiempo Trabajo en equipo	SECAP
Técnicas de gestión administrativa	Este tema tiene como objetivo brindar a los participantes conocimientos básicos de las funciones administrativas y suministrar técnicas prácticas en la ejecución de funciones propias dentro de la actividad normal de las empresas.	Asesores Quality

Coaching en grupo	Los procesos de coaching para profesionales, sean de tipo individual, grupal o de equipo, comparten y parten de los mismos principios básicos. De manera preliminar, buscan lo mismo: “ayudar al profesional o al grupo/equipo de profesionales a producir los resultados deseados gracias a la toma de consciencia y al afrontamiento de retos y problemas”.	Coaching Team Ecuador
Calidad en el servicio al cliente	<p>El cliente es el único juez de la calidad del servicio.</p> <p>El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.</p> <p>La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.</p> <p>La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.</p> <p>Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.</p> <p>Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.</p>	SECAP
Continuidad y control de ventas	<p>Importancia del conocimiento de producto</p> <p>Importancia del pronóstico de ventas</p> <p>Estrategias de marketing</p> <p>Estrategias de presentación</p> <p>Generando más ventas</p>	SECAP
Curso de administración del tiempo	<p>Valorar la importancia que tiene dedicarse al trabajo productivo.</p> <p>Identificar los conceptos principales de la administración del tiempo.</p>	
	<p>Diferenciar lo importante de lo urgente y lo urgente de lo importante.</p> <p>Identificar los principales desperdiciadores del tiempo.</p> <p>Elaborar un plan de trabajo con la ayuda de las técnicas de aprovechamiento del tiempo.</p>	Centro de Formación Empresarial

	Utilizar óptimamente el tiempo para lograr mayor productividad.	
Curso de organización y planeación en el trabajo	<p>Este programa brindará la oportunidad de desarrollar esquemas de planeación y organización más efectivos dentro la empresa. Esta capacitación está diseñada con el propósito en el cual podrán ir desarrollando una Planeación más Estratégica de su empresa.</p> <p>Para un gerente y para un equipo de trabajo es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plano un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.</p>	Coaching Team Ecuador
Curso de productividad aún bajo presión	<p>Fortalecernos mentalmente</p> <p>Evitar estresarnos</p> <p>Mejorar la toma de decisiones</p> <p>Incorporar hábitos positivos para un estilo de vida más saludable (mejor alimentación, más ejercicio físico)</p> <p>Aprender de nuestra experiencia pasada (errores cometidos, aciertos, resolución de problemas)</p>	Coaching Team Ecuador
Curso manejo de conflictos	<p>Cómo funciona la mente y los modos de pensamiento</p> <p>La naturaleza de la percepción</p> <p>¿Qué tiene de malo la discusión?</p> <p>¿Por qué la gente no se pone de acuerdo?</p> <p>Las personas ven las cosas de distinta manera</p> <p>Las personas quieren cosas diferentes</p> <p>Su estilo de pensamiento la impulsa a ello</p> <p>¿Por qué se supone que debe ser así?</p>	Coaching Team Ecuador
Curso de sensibilización al cambio	Valorar la importancia que tiene generar cambios productivos tanto personales como laborales.	

	<p>Identificar las características básicas de un triunfador.</p> <p>Aplicar los ajustes de actitud que provoquen mayor compromiso y motivación en el trabajo para beneficio propio y de la Empresa.</p> <p>Identificar las motivaciones personales en el trabajo</p>	Coaching Team Ecuador
Curso de Administración de riesgos financieros	<p>Finanzas internacionales y crisis bancarias</p> <p>Análisis de series de tiempo</p> <p>Gestión de riesgos de mercado</p> <p>Diseño de bases de datos</p>	Coaching Team Ecuador
	<p>Gestión del riesgo de crédito I</p> <p>Gestión del riesgo de crédito II</p> <p>Gestión del riesgo operativo</p> <p>Productos derivados</p> <p>Riesgos en proyectos de inversión</p>	

Nota: por: J. Patiño, 2015

La inversión para la capacitación es la siguiente

Tabla 75.
Inversión capacitación personal fábrica

Tema de capacitación	Duración	Personas	Precio Unitario	Precio Total
Programa de desarrollo habilidades administrativas	5	3	50	250
Técnicas de gestión administrativa	5	1	50	250
Coaching en grupo	4	28	120	480
Calidad en el servicio al cliente	5	3	45	225
Continuidad y control de ventas	5	2	45	225
Curso de administración del tiempo	10	19	75	750
Curso de organización y planeación en el trabajo	10	19	75	750
Curso de productividad aún bajo presión	10	28	100	1000
Curso manejo de conflictos	10	1	60	600
Curso de sensibilización al cambio	10	1	60	600
Curso de Administración de riesgos financieros	20	2	75	1500
Total inversión para capacitación				\$6630

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Para la capacitación del personal se necesita invertir \$ 6630,00 como se puede observar en la tabla N° 49. Las capacitaciones se lo haría los días sábados, para que no afecten a la producción de la empresa, con una duración de 5 horas, durante dos meses.

3.11. Asignar un responsable para el control de calidad del producto terminado

El asignar una persona encargada para el control de la calidad del producto terminado, es más positivo para la empresa ya que la misma se enfocara más al cliente puesto que deberá conocer sus gustos y expectativas.

La persona encargada del control de calidad deberá cumplir con los requisitos que solicite el departamento de Talento Humano, deberá tener experiencia en otras fábricas y que el mismo se haya desempeñado en el control calidad de jeans, ser ordenado/a, ser responsable y Honesto. La inversión para la contratación de la persona, para el control de calidad es la siguiente:

Tabla 76.
Inversión sueldo persona encargada de control de calidad

CARGO	SUELDO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE IESS	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
ENCARGADA DE CONTROL DE CALIDAD	400	33,33	29,5	48,6	29,5	14,75	555,68	6668,2
TOTAL SUELDO							\$ 555,68	\$ 6.668,20

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Como se puede ver en la tabla N° 50, la fábrica debe invertir \$ 555,68 mensualmente, y anualmente \$ 6668,20.

3.12. Hacer que el personal conozca sobre el reglamento de seguridad industrial

Para que el personal conozca del manual de seguridad industrial se debe hacer impresiones para todo el personal, posteriormente se realizara una charla acerca del mismo exponiendo cada tema y las medidas de seguridad que se encuentran en el

mismo, la charla será dirigida por un profesional en seguridad industrial, conocedor de la materia y motivador de personal. La inversión es la siguiente:

Tabla 77.
Inversión al capacitador durante las horas dictadas

CARGO	HORAS DICTADAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
Ing. de Seguridad Industrial	3 HORAS	30,00	90,00
TOTAL SUELDO			\$ 90,00

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Tabla 78.
Inversión de impresiones en el Reglamento de Seguridad Industrial

Cantidad de Reglamento	Personal	Precio Unitario	Precio Total
30	28	1,5	45
Total inversión de impresiones en el reglamento			\$ 45,00

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015.

Como se puede observar en la tabla N° 52 la inversión que la fábrica necesita es de \$ 45.00 para que el personal conozca sobre el riesgo que corre cuando llegue a manipular sin ninguna precaución y el mismo no utilice ropa adecuada.

3.13. Inversión total del Manual

Tabla 79.
Inversión total del Manual

Descripción	Referencia	Total
Reorganización de la capacidad de la fábrica	Tabla 43	\$ 21.700,00
Inversión capacitación personal fábrica	Tabla 47	\$ 6.630,00
Inversión sueldo persona encargada de control de calidad	Tabla 48	\$ 6668,20
Inversión de impresiones en el Reglamento de Seguridad Industrial	Tabla 50	\$ 45,00

Inversión a capacitador durante las horas dictadas.	Tabla 51	\$ 90,00
Total		\$ 35.133,20

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

Visualizando la tabla N° 53, se puede apreciar que la inversión de \$35133.20, para la mejora de la fábrica, el mismo que empieza desde la reorganización hasta la capacitación adecuada y la implementación de políticas e indicadores gestión. La reorganización de las funciones y la mejora de la capacidad de la misma será de \$ 21700.00, la incluye maquinarias con nueva tecnología. La inversión en capacitación del personal será de \$ 6630,00 La inversión por contratar una persona, para el control de calidad es de \$ 6668.20, y la inversión por impresiones del reglamento de seguridad industrial es de \$ 45 con la inversión al capacitador durante las horas dictadas es de \$ 90,00.

3.14. Impacto anterior vs Impacto Actual

Mediante la inversión que se ha propuesto anteriormente se procederá a realizar un análisis de los impactos anteriores los actuales, mediante una comparación de los estados de pérdidas y ganancias y con la valoración de los indicadores que se aplicaron, los mismos se procederán a valorar de la siguiente manera:

Se valora de 1 a 3 calificando (1) baja, (2) moderado, (3) Alto y así indicara la importancia del resultado obtenido.

Figura 11.

Calificación de Impactos

ALTO	3
MODERADO	2
BAJO	1

Tabla 80.
Impacto Anterior

IMPACTO ANTERIOR			
CRITERIO	INDICADORES	PONDERACIONES	
IMPACTO ÁREA DE PRODUCCIÓN	Capacidad no utilizada en su totalidad (61%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Nivel de desperdicios generados (3%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	Mantenimiento de la Maquinaria (58,14%)	BAJO	
		MODERADO	2
		ALTO	
	Pantalones con falla (3%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Mejoramiento Tecnológico (9%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
% de devolución (2,27%)	BAJO		
	MODERADO	2	
	ALTO		
Efectividad de entregar a tiempo (42,27%)	BAJO		
	MODERADO		
	ALTO	3	
IMPACTO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	% de Efectividad en Ventas (36.08%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Nivel del cumplimiento del POA (64%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Adquisiciones (81,22%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	% de clientes Satisfechos (87%)	BAJO	
MODERADO		2	
ALTO			
Efectividad de visitas a clientes (88%)	BAJO		
	MODERADO	2	

		ALTO	
IMPACTO ÁREA DE TALENTO HUMANO	Capacitación (64.51%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Inversión en Capacitación (72%)	BAJO	
		MODERADO	
		ALTO	3
	Accidentabilidad Laboral (64.51%)	BAJO	
		MODERADO	2
		ALTO	
	% de Rotación del personal (5%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	Ausentismo Laboral (1,28%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
IMPACTO ÁREA DE MEDIO AMBIENTE	Consumo de Energía (21%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	Consumo de agua (4%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	Tasa de reciclaje (9%)	BAJO	1
		MODERADO	
		ALTO	
	Proporción de maquinaria eficiente en cuanto al medio ambiente (88.23%)	BAJO	
		MODERADO	2
		ALTO	

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

3.14.1. Estado de resultados 2014

IMPACTO ANTERIOR		
CONFECCIONES COYOTE CIA.LTDA.		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 DICIEMBRE DEL 2014		
4.01.01.01.01	VENTAS CON IMPUESTO 12 %	\$ 206.346,31
4.01.01.01.02	(-)DESCUENTO EN VENTAS	89,39
4.01.01.01.03	(-) DEVOLUCION EN VENTAS	4565,9
	(=)MARGEN BRUTO	\$ 201.691,02
5.01.01.01.01	COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	24.565,20
	GAST. OPERT. DE ADM Y VENTAS Y PROD	
5.02.01.01.01	SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUN	80065,26
5.02.01.02.02	DECIMO CUARTO	6174,5
5.02.01.02.03	DECIMO TERCERO	6383,45
5.02.01.02.05	VACACIONES	1125,19
5.02.01.03.02	FONDOS DE RESERVA	5321,79
5.02.01.03.03	APORTE PATRONAL IEES	8421,1
	GASTOS VENTA	
5.02.01.04.01	MANTENIMIENTO MUEBLES Y EQUIPOS	55
5.02.01.04.02	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS KIA	343,89
5.02.01.04.03	MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	3072,9
5.02.01.04.04	MANTENIMIENTOS DE TALLER	1356
5.02.01.04.05	MANTENIMIENTOS DE OFICINA	239,8
5.02.01.04.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	695,36
5.02.01.06.01	COMBUSTIBLES	1305,82
5.02.01.07.01	TRANSPORTE	6,08
5.02.01.09.01	ENERGIA ELECTRICIDAD	514,12
5.02.01.09.02	AGUA POTABLE	80,59
5.02.01.09.03	TELEFONO FAX Y CELULAR	65,98
5.02.01.09.05	SOFTWARE COMPUTO	15
5.02.01.09.07	SERVICIOS OCASIONALES	327,27
	GASTOS DE PERSONAL	
5.02.01.12.05	GASTOS AGASAJOS EMPLEADOS	64,26
5.02.01.13.01	HONORARIOS COMISIONES Y DIETAS	71,43
5.02.01.10.01	OTROS GASTOS DE PERSONAL	8,93
	GASTOS DE ADMINISTRACION	

5.02.01.10.02	SUMINISTROS Y MATERIALES	
5.02.01.10.03	UTILES DE OFICINA	618,99
5.02.01.10.04	SUSCRIPCIONES VARIAS	606,5
5.02.01.10.05	MATERIALES	664,29
5.02.01.13.03	HONORARIOS PROFESIONALES	659,89
5.02.01.14.01	SUMINISTROS Y MATERIALES	338,37
5.02.01.14.03	LIMPIEZA OFICINA	7,01
5.02.01.14.05	IMPRESIONES	283,1
	GASTOS FINANCIEROS	
5.02.01.15.01	INTERESES BANCARIOS	267,75
5.02.01.15.02	INTERESES DE TERCEROS	600
5.02.01.15.03	INTERESES Y MULTAS	1452,87
5.02.01.15.04	COMISIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	467,42
	GASTOS DE PRODUCCIÓN	
5,02,01,15,05	GASTOS DE LAVANDERIA	7366,86
5.02.01.16.06	SUSCRIPCIONES	256,06
5.02.01.16.07	COMBUSTIBLE	2875
5.2.01.09.01	ARRIENDOS PAGADOS	360
5.2.02.20.02	IMPUESTOS Y TASAS MUNICIPALES	366
5.2.03.01.02	INTERESES DE TERCEROS	120
5.02.01.14.09	GASTOS DE RETENCION	0,29
5.02.01.14.06	GASTOS LEGALES Y JUDICIALES	119,58
	(=) TOTAL GASTOS	154921,00
	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2014	43982,00
	(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	6597,31
	UTILIDAD DESPUES DE PART. TRAB.	37385,00
	(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	8225,00
	UTILIDAD NETA	29160,00

Nota: Elaborado por: Patiño J. 2015

Tabla 81.

Análisis del estado de Resultados con los indicadores de gestión año 2015

CÁLCULO EST RESULTADOS 2014	ESTADO DE RESULTADOS 2015	GASTOS	INDICADORES QUE NO CUMPLEN ESTANDAR	DSITRIBUCIÓN
201.691 * 0,89%	2942,71	ING	Capacidad	
0,61				
11.464 * 0,96%	20327,74	GP	Mantenimiento maquinaria	6775,914296
0,5414				
11.464 * 0,01%	34389	GP	Pantalones con falla	11463
0,03				
11.464 * 0,03%	3821,33	GP	Mejoramiento tecnológico	1273,777778
0,09				
11.464 * 0,01%	5050,22	GV	% de devolución de jeans	1683,406755
0,02%				
11.464 0,90%	24199,29	GV	Efectividad de entregar a tiempo	-
0,42%				
11.293 * 0,70%	21958.61	GV	% de Efectividad en Ventas	-
0,36%				
11.293 * 0,95%	10495.74	GA	Nivel del cumplimiento del POA	-
0,64%				
17430 * 0,100%	18586.20	GV	Efectividad de visitas a clientes	-
0,88%				
17.430 * 0,90%	24320,93	GV	Capacitación	-
0.645%				
TOTAL	\$163.149,07			

Nota: por: J. Patiño 2015

CONFECCIONES COYOTE CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO Y ANÁLISIS VERTICAL

CUENTAS	31-12-2014		31-12-2015		IMPACTO	
	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	PORCENTAJE	MONTO	%
Ventas netas	201.691	100,00	294.271	100,00	92.579	45,90
Costos de ventas	<u>24.565 (-)</u>	<u>12,18 (-)</u>	<u>69.327 (-)</u>	<u>23,56 (-)</u>	44.761	182,21
UTILIDAD BRUTA	177.126	87,82	224.944	76,44	47.818	27,00
Gasto de producción	11.464	8,79	21.196	12,99	9.732	84,90
Gastos de venta	112.926	86,63	131.457,23	80,57	18.532	16,41
Gastos de administración	<u>5.966</u>	<u>4,58</u>	<u>10.495,74</u>	<u>6,43</u>	4.530	75,92
Total gastos de operación	<u>130.356 (-)</u>	<u>91,21 (-)</u>	<u>163.149 (-)</u>	<u>100,00 (-)</u>	32.793	25,16
UTILIDAD DE OPERACIÓN	46.770		61.795		15.025	32,12
Gastos financieros	2.788 (-)	6,34 (-)	5.257 (-)	9,30 (-)	2.468	88,54
Otros gastos	0 (-)	0,00 (-)	0 (-)	0,00 (-)		
Otros ingresos	<u>0 (+)</u>	<u>93,66 (+)</u>	<u>0 (+)</u>	<u>90,70 (+)</u>	0	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	43.982	100,00	56.538	100,00	12.556	28,55
15% trabajadores	6597,312		8480,75		1.883	28,55
Utilidad después Part. Trabajadores	37.385		48.058			
Impuesto de renta	<u>8.225 (-)</u>	<u>4,08 (-)</u>	<u>10.573 (-)</u>	<u>3,59 (-)</u>	2.348	28,55
UTILIDAD NETA	29.160	95,92	37.485	96,41	8.325	28,55

Nota: Elaborado por: (Patiño J. 2015).

El periodo de recuperación de la inversión será en 4 años y 80 días, con esta evaluación la empresa conoce el tiempo de recuperación y así podrá analizar y poner en pie ciertas decisiones con respecto al dinero que gastará a futuro y no entrando en incertidumbre.

ANÁLISIS DEL IMPACTO ANTERIOR CON EL POSTERIOR

CUENTAS	VARIACIÓN	ÁREA	ANÁLISIS
Ventas netas	45,90	PROD;ADM	El impacto en las ventas representan un 45,90%, puesto que con la inversión, se lograra incrementar la utilidad en \$37485,00
Costos de ventas	182,21	PROD;ADM	El costo de venta se incrementará en 182,21% puesto que las ventas se incrementan y se incurre en compras de materia prima.
UTILIDAD BRUTA	27	PROD;ADM	La utilidad bruta de la empresa se incrementa en un 16,41% en relación a las ventas anteriores, mejorando los ingresos de la misma.
Gasto de producción	28,55	PROD	Los gastos de producción se aumentan en 84,90% puesto que las ventas se incrementan y se incurre en contratación de personal, como la persona encargada del control de calidad, pero a su vez mejorando los incrementos de ventas.
Gastos de venta	16,41	ADM;TH	Los gastos de ventas se incrementa en un 16,41%, pero este aumento no afecta a la utilidad de la empresa, ya que la misma se alza debido a la mejora del mismo.

Gastos de administración	75,92	ADM;TH	Los gastos administrativos se incrementa en un 75,92% puesto que con la mejora de las ventas se incurre en ciertos de publicidad, contratación de vendedores, pero este incremento no afecta a la utilidad de la misma
Gastos financieros	88,54	ADM	En cuanto a los gastos financieros se incrementa en un 88,54%, puesto que la empresa solicitará un préstamo, para cubrir ciertos gastos.
15% trabajadores Utilidad después Part. Trabajadores	28,55	PROD;ADM;TH;MA	La utilidad para los empleados se incrementa en un 28,55% el mismo siendo beneficioso, para los empleados y el mismo se debería al apoyo de las 4 áreas, para la mejora de la misma.
UTILIDAD NETA	28,55	PROD;ADM;TH;MA	Finalmente la utilidad neta para la empresa es de un 28,55% la misma que beneficia a la entidad, la misma podrá ser invertida o acumulada.

Nota: Elaborado por: Patiño J, 2015

3.15. Definición de tiempos en los procesos

Uno de los aspectos críticos y de mayor importancia para gestionar el rendimiento de la empresa es la capacidad que tiene la empresa para medir el nivel de eficiencia de los procesos de negocio.

Las medidas relacionadas con el mercado, utilizadas para evaluar el rendimiento de algún aspecto de la organización desde el punto de vista externo.

Las medidas económicas financieras que se derivan de los sistemas de información contable y evalúan el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno.

Medidas operativas o de gestión, que miden el rendimiento de determinados procesos y actividades realizadas en la empresa desde el punto de vista interno y que se basan en aspectos cualitativos además de cuantitativos.

Una medida de rendimiento es un indicador que evalúa el progreso que ha alcanzado una determinada acción puesta en marcha en la empresa, de forma organizada y en función de unos objetivos, contra un determinado nivel previamente planificado.

Son medidas de rendimiento las que valoran por ejemplo, costos, ingresos, gastos, tiempo, calidad, etc.

Cada proceso o actividad de la empresa debe tener definido un objetivo de rendimiento que permita alinear a los diferentes recursos de la organización.

Medir la eficiencia de un proceso supone, en definitiva conocer el grado de correlación entre la capacidad del proceso para satisfacer las necesidades del cliente y lo que realmente está consiguiendo.

Medir la eficiencia del proceso está relacionado con la capacidad que tiene para transformar entradas en productos. Desde este punto de vista la medida de eficiencia del proceso relaciona los productos obtenidos por unidad de recurso utilizada. En consecuencia se puede utilizar como medidas de rendimiento del proceso el tiempo de ciclo, el tiempo de proceso y el consumo de recursos.

3.16. Criterio de actividades por procesos

La asignación de objetivos para todos, objetivo de la empresa (calidad, clientes, eficiencia), de cada área de la empresa y de los diferentes equipos que la integran.

Estos objetivos pueden y deben ser de destino alcance, plurianuales, anuales, mensuales e incluso diarios.

La diferencia entre un objetivo (personal, profesional o empresarial) y un deseo es que los segundos no se suelen planificar mientras que es indispensable hacerlo para alcanzar lo primero.

La existencia de un objetivo, la esencia de la gestión es la planificación, entendida como la elaboración, evidentemente de los planes de acción, que hay que hacer, quien, eventualmente cómo y cuándo ha de hacerlos y con qué recursos.

CONCLUSIONES

- Las empresas manufactureras sin duda se ha podido apreciar que son el motor, para la economía del país, es ahí donde se aprovecha la mano de obra.
- De acuerdo el análisis que se realizó, se detectó que la fábrica no está cumpliendo con los indicadores propuestos, puesto que no está utilizando la capacidad total de la fábrica. Presentando problemas como la falta de administración, producción baja, falta de conocimiento de los reglamentos internos de la empresa.
- Para que la fábrica pueda mejorar sus procesos y rendimiento se ha propuesto la aplicación de indicadores de gestión y la aplicación de políticas, para que mejore en todo sus aspectos posibles.
- El presente manual va dirigido a todo el personal de la fábrica, para que conozca y aplique, en especial la reorganización de la fábrica, por parte del área administrativa con la aplicación de indicadores de gestión para la toma de decisiones y puedan tomar las medidas correctivas.
- Para que la administración pueda hacer una reorganización y de la fábrica necesitara una inversión de \$ 35133.20, la misma que ayudará a incrementar sus ventas, mejorando su producción y así puedan competir en el mercado.
- Mediante la comparación de los impactos se evidencia que las ventas se incrementarían en un 45,90%, los gastos operativos de la fábrica igual se incrementaría en 25,16%, la utilidad a los empleados se incrementaría en 28,55% y la utilidad neta se incrementaría en 28,55%, es decir con la aplicación del presente manual la fábrica va dar un cambio significativo con sus ingresos, puesto que los mismos ayudarán, para su futura inversión o ya sea para que las utilidades sean acumuladas.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe cambiar su forma de trabajo para que así mejore su productividad, se debe indicar al personal en caso de su aplicación, para que los mismos tengan un compromiso y conozcan del cambio que se va a realizar, en especial por favorecer a los empleados de la fábrica.
- Se recomienda que el departamento de talento humano realice evaluaciones de las capacitaciones que se dictaron y el mismo conozca el conocimiento adquirido por parte de los empleados, puesto que de esta manera se logrará mejorar los procesos dentro de la fábrica.
- Es necesario que los directivo de la fábrica conozcan los problemas que se presentan en la misma y los cambios que se deben realizar, en especial en mejorar la capacidad y el mantenimiento que se le debe dar de la maquinaria , puesto que esto causa gastos anuales de 25,16% , por no mantener un mantenimiento preventivo .
- Se recomienda también que se contrate una persona encargada en el control de calidad, durante el proceso productivo, así mejorando el producto terminado que llega al cliente.
- El área de ventas debe tratar de poner más énfasis en los clientes, siempre con la atención post venta, que es un valor agregado que ayudara a captar a los clientes mucho más, en especial a que adquieran los jeans al por mayor.

LISTA DE REFERENCIAS

- ¿Qué es la auditoría de gestión?* (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>.
- Cuentame Economía*. (2005). Recuperado el 19 de 07 de 2014, de <http://cuentame.inegi.gob.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>.
- Sistema de Gestión de calidad según ISO 9001:2000*. (2006). Obtenido de <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/23C12F31-2179-47C0-AA6B-9165529B74DA/112631/ISO90012000.pdf>.
- Norma Internacional ISO 9001. (15 de 11 de 2008).
- Apuntes de control y gestión de calidad*. (26 de 03 de 2009). Recuperado el 19 de 01 de 2015, de <http://controlygestiondecalidad.blogspot.com/2009/03/importancia-y-objetivos-de-la-calidad.html>.
- QAEC. (2013). Recuperado el 21 de ENERO de 2015, de Indicadores: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>.
- Territorio Empresas*. (08 de enero de 2013). Obtenido de <http://www.territorioempresas.com/2013/01/08/definicion-de-productividad/>
- Slideshare*. (2014). Obtenido de <http://es.slideshare.net/VictorHugoVidal/factores-que-afectan-la-productividad>.
- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de Recursos Humanos*. España: Netbiblo ,1 de diciembre 2008.
- Asociación de industriales textiles del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 20 de 07 de 2014, de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12.

- Daniel martinez pedros, A. M. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de Mando Integral* . Madrid: Diaz de Santos .
- Encinas, L. A., & Encinas, V. (31 de 01 de 2009). *Política empresarial*. Recuperado el 19 de 01 de 2015, de Gestión de empresas: Política empresarial: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>.
- Fernández, J. M. (2007). *Modelo integral de la productividad*. Bogotá: Fondo de publicaciones.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implementar modelos de calidad* . México : Pax México , librería Carlos Cesarman, S.A.
- Frutos, M. J. (2012). *Disposición y venta de producto*. Madrid: Paraninfo.
- Gestión Indicadores*. (s.f.). Recuperado el 20 de 07 de 2014, de http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson educación.
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación, 2006.
- Marcelo López Trujillo. (2007). *Planeacion estrategica de tecnologias informaticas y sistemas de informacion*. (L. F. Velásquez, Ed.) Manizales, Colombia: Universidad de Caldas 2007.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de gestion Empresarial* . Estados Unidos de America: Palibrio.
- Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de gestión empresarial : De la estrategia a los resultados*. Estados Unidos de America : Palibrio 2013.
- Mejía, Armando; Montoya, Arturo; Bravo, Mario;. (05 de 08 de 2011). *Innovación tecnologica y mejoramiento productivo : una perspectiva para el desarrollo de la competitividad en la pyme*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/published/TS334_Mejia.pdf.

MINISTERIO DE COORDINACION DE LA PRODUCCION EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD. (2012). CODIGO ORGANICO DE AL PRODUCCION COMERCIO E INVERSIONES.

Misión de una empresa. (s.f.). Recuperado el 19 de 01 de 2015, de http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm.

Muller, Max. (2005). *Fundamentos de administración de inventarios*. Colombia: Norma.

PHILIP KOTLER, K. L. (2009). *DIRECCION DE MARKETING*. México: Pearson educación.

Quiminet.com. (17 de MAYO de 2012). *Empresas Manufactureras*. Recuperado el 21 de ENERO de 2015, de Empresas Manufactureras: <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm>.

Significado de objetivo empresarial . (s.f.). Recuperado el 15 de 01 de 2015, de <http://www.significados.com/objetivo-empresarial/>.

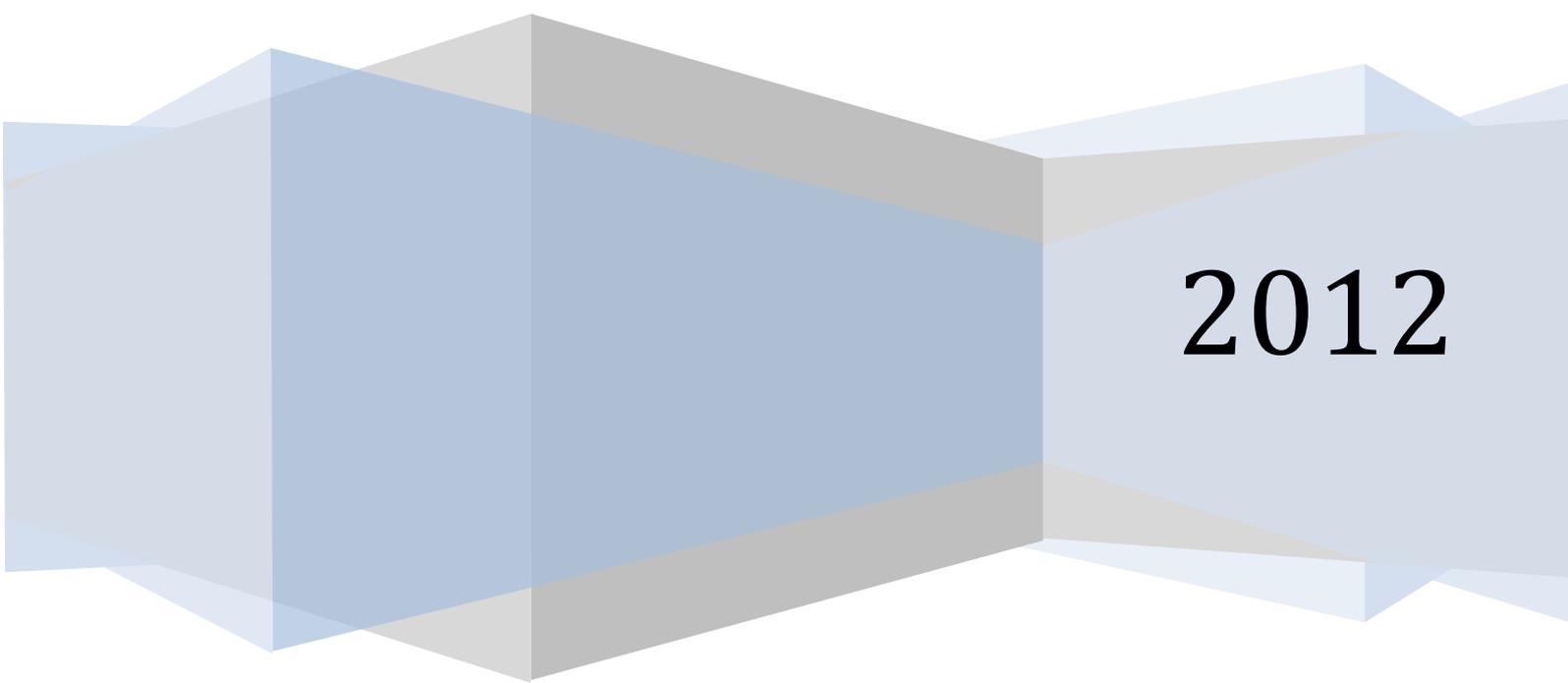
Significados. (s.f.). Recuperado el 19 de 01 de 2015, de <http://www.significados.com/organigrama/>.

Slideshare. (14 de MARZO de 2011). *Modelo de productividad total*. Recuperado el 21 de ENERO de 2015, de Modelo de productividad total: <http://es.slideshare.net/JOSEBENJAS/modelo-de-productividad-total>.

ANEXOS

**REGLAMENTO DE
SEGURIDAD Y SALUD
OCUPACIONAL**

CONFECCIONES COYOTE PRORAEZ Cía. Ltda.



2012

CONTENIDO

❖ **CAPITULO I**

Programa de Vigilancia de la Salud

❖ **CAPITULO II**

Programa de Prevención y control de Riesgos

❖ **CAPITULO III**

Programa de Capacitación en Seguridad y Salud

❖ **CAPITULO IV**

Programa De Dotación Y Reposición Epp

❖ **CAPITULO V**

Estadísticas de accidentes de trabajo

❖ **CAPÍTULO VI**

Disposiciones Generales

I. RESUMEN EJECUTIVO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La empresa CONFECCIONES COYOTE es una manufacturera dedicada a la confección de prendas de vestir, y a la venta por mayor y menor de sus productos. La empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha al sur de la ciudad de Quito en la calle Malimpia Oe4-316 y Apuela en el barrio Santa Rita La empresa cuenta con un almacén ubicado en la calle José María Alemán S21-20 y José Álvarez, en donde se venden algunos de nuestros productos, en el que labora una trabajadora en un solo turno.

Nuestros principales insumos son:

- Tela
- Hilo
- Cierres
- Botones
- Remaches

II. OBJETIVOS Y ALCANCE

A) Objetivos

El presente reglamento tiene como objetivo:

- a. Garantizar las condiciones de seguridad y salvaguardar la vida, integridad física y bienestar de los trabajadores, mediante la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- b. Promover una cultura de prevención de riesgos laborales en los trabajadores, proveedores, y todos aquellos que presenten servicios en relación de la empresa, con el fin de garantizar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- c. Propiciar el mejoramiento continuo de las condiciones de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, a fin de evitar y prevenir daños a la salud, a los procesos, en las diferentes

actividades ejecutadas facilitando la identificación de los riesgos existentes, su evaluación, control y corrección.

- d. Proteger las instalaciones y la propiedad de la empresa, con el objetivo de garantizar la fuente de trabajo y mejorar la productividad.
- e. Estimular y fomentar un mayor desarrollo de la conciencia de prevención entre los trabajadores y proveedores con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

B) Alcance

El alcance de este reglamento se aplica a todas las actividades, servicios y procesos que desarrolla la empresa, en todas sus instalaciones. El reglamento establece las funciones y responsabilidades que con relación a la seguridad y salud en el trabajo deben cumplir obligatoriamente todos los trabajadores, proveedores, visitantes y otros cuando se encuentren en nuestras instalaciones.

III. LIDERAGO, COMPROMISO Y POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD

A. Liderazgo Y Compromiso

La Gerencia, se compromete a:

1. Liderar y brindar los recursos para el desarrollo de todas las actividades en la organización y para la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud, a fin de lograr su éxito en la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales.
2. Asumir la responsabilidad de la prevención de accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, fomentando el compromiso de cada trabajador mediante el estricto cumplimiento de disposiciones que contiene el presente Reglamento.
3. Proveer los recursos necesarios para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.

4. Establecer programas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo definido, y medir el desempeño en la seguridad y salud, llevando a cabo las mejoras que se justifiquen.
5. Operar en concordancia con las prácticas aceptables de la industria, y con pleno cumplimiento de las leyes y reglamentos de seguridad y salud en el trabajo.
6. Investigar las causas de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e incidentes y desarrollar acciones preventivas en forma efectiva.
7. Fomentar una cultura de prevención de los riesgos laborales para lo cual se inducirá, entrenara, capacitara y formara a sus trabajadores en el desempeño seguro y productivo de sus trabajos.
8. Mantener un alto nivel de alistamiento para actuar en casos de emergencia, promoviendo su integración con el Sistema Nacional de Defensa Civil.
9. Exigir que los proveedores cumplan con todas las normas aplicables de seguridad y salud en el trabajo.

B. Política de Seguridad y Salud

Nuestra organización tiene como política:

Garantizar la seguridad y salud en el trabajo para contribuir con el desarrollo del personal en nuestra empresa, para lo cual se fomentara una cultura de prevención de riesgos laborales y un sistema de gestión que permita la prevención de los riesgos locativos, mecánicos, físicos, químicos, ergonómicos y psicosociales en concordancia con la normatividad pertinente.

Nuestra organización considera que su capital más importante es su personal y consciente de su responsabilidad social se compromete a generar condiciones para la existencia de un ambiente de trabajo seguro y saludable y a promover iniciativas a favor de su familia y la comunidad.

IV. ATRIBUCIONES Y OBLIGACIONES

A. Funciones y Responsabilidades

DE LA EMPRESA

La Empresa asume su responsabilidad en la organización del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo; y, garantiza el cumplimiento de todas las obligaciones en seguridad y salud en el trabajo, establecidos en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cual:

- a. La empresa será responsable de la prevención y conservación del local de trabajo asegurado de que este construido, equipado y dirigido de manera que suministre una adecuada protección a los trabajadores, contra accidentes que afecten su vida, salud e integridad física.
- b. La empresa instruirá a sus trabajadores respecto a los riesgos a que se encuentren expuestos en las labores que realizan, adoptando las medidas necesarias para evitar accidentes o enfermedades ocupacionales.
- c. La empresa desarrolla acciones de sensibilización, capacitación y entregamiento destinados a promover el cumplimiento por los trabajadores de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- d. La empresa proporcionara a sus trabajadores de los equipos de la protección personal de acuerdo a la actividad que realicen y dotaran a la maquinaria de resguardos y dispositivos de control necesarios para evitar accidentes.
- e. La empresa promoverá en todos los niveles una cultura de prevención de los riesgos en el trabajo.
- f. Dar facilidades y estimular al Comité de Seguridad y Salud en el cumplimiento de sus funciones.
- g. Implementar las recomendaciones del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (o Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo).

DE LOS TRABAJADORES

Todos los trabajadores de la empresa cualquiera sea se relación laboral están obligados a cumplir las normas contenidas en este Reglamento y otras disposiciones complementarias, En eses sentido:

- a. Los trabajadores harán uso adecuado de todos los resguardos, dispositivos de seguridad y además medios suministrados de acuerdo con este Reglamento, para su protección o la de las personas y obedecerán todas las instrucciones de seguridad procedente o aprobada por la autoridad competente, relacionadas con el trabajo.
- b. Deben informar a su jefe inmediato y estos a su vez a la Gerencia de los accidentes e incidentes ocurridos por menores que estos sean.
- c. Ningún trabajador intervendrá, cambiara, desplazara, dañara o destruirá los dispositivos de seguridad o aparatos destinados para su protección, o la de terceros, ni cambiara los métodos o procedimientos adoptados por la empresa.
- d. Mantener condiciones de orden y limpieza en todos los lugares y actividades.
- e. Están prohibidas las bromas, juegos bruscos y bajo ninguna circunstancia trabajar bajo el efecto de alcohol o estupefacientes.

PROGRAMA DE VIGILANCIA DE LA SALUD



1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE SALUD

<http://www.who.int/whr/2002/en/Chapter2S.pdf>

http://www.serviprevencia.org/IMG/pdf/modelo_RM_148_2007_TR.pdf

- 3. LISTA DE PERSONAS EXPUESTAS**
- 4. DEFINICIÓN DE FRECUENCIA DE EXÁMENES MÉDICOS ESPECIALES**
- 5. INFORME MÉDICO ENTREGADO AL PERSONAL**
- 6. HORARIO DEL MÉDICO / ENFERMERA CONFORME AL REGLAMENTO DE LOS SERVICIOS MÉDICOS EN LAS EMPRESAS**
- 7. CONTROL DE LA ALIMENTACIÓN CONFORME AL GASTO ENERGÉTICO**
- 8. PLAN DE PREVENCIÓN EN CASO DE INTOXICACIÓN POR ALIMENTOS**
- 9. PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES COMUNES: COLESTEROL, TRIGLICÉRIDOS, PRESIÓN ARTERIAL**
- 10. FICHAS MÉDICAS**
- 11. ENTREGA ANUAL AL IESS DE ESTADÍSTICAS DE SALUD OCUPACIONAL**
- 12. ESTUDIO EPIDEMIOLÓGICO.**

PROGRAMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS



1. Elaborar la Matriz de riesgos
2. Plan de ejecución de las recomendaciones aprobado por el Comité de Seguridad
3. Monitoreos de factores ambientales (ruido, temperatura)
4. Aplicación de permisos de seguridad
5. Seguridad de contratistas
6. Organización de la brigada
7. Programa anual de simulacros
8. Seguridad eléctrica
9. Señalización de seguridad
10. Equipos de defensa contra incendios
11. Seguridad ambiental (clasificación de desechos sólidos, manejo de productos químicos peligrosos)
12. Difusión de los accidentes ocurridos (Resultado de la Investigación de Accidentes e Incidentes)
13. Inducción de Seguridad a empleados nuevos
14. Programa de auditorías internas de SSO.
15. Material para Charlas de 5 minutos: documentación de accidentes investigados (DCE, ACR, formulario de investigación del accidente, aviso de accidente al IESS). Documentación de incidentes investigados.
16. Programa de mantenimiento a equipos críticos: sistema de

- alarmas, red contra incendios, sistemas de ventilación / A.A.
17. Servicio de recarga de extintores: fechas de cumplimiento
 18. Plano y lista de ubicación de extintores.
 19. Señalización de seguridad
 20. Planos de señales de seguridad

PROGRAMA DE CAPACITACION EN SEGURIDAD Y SALUD



1. Cursos de seguridad básica:
 - a) Plan de evacuación
 - b) Manejo de extintores
 - c) Prevención de accidentes y lesiones
 - d) Reporte de incidentes
 - e) Orden y Limpieza 5's
 - f) Primeros Auxilios
2. Difusión de estándares
3. Capacitación al comité de seguridad
4. Capacitación a brigadistas
5. Capacitación a operadores de montacargas / grúas / equipo pesado / maquinaria / vehículos de la empresa.

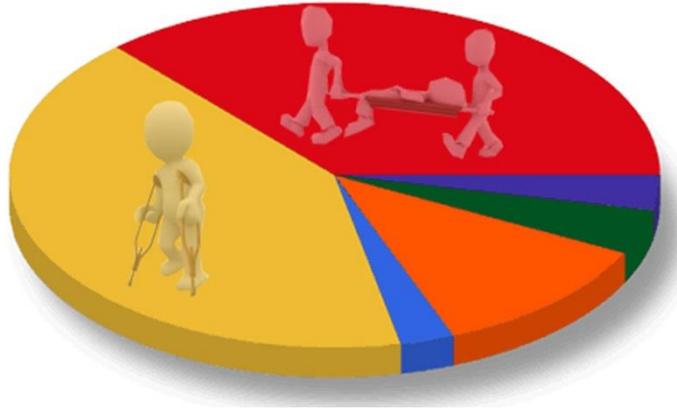
6. Formación de auditores de SSO.
7. Capacitación a instructores internos de Seguridad (Charlas de 5 minutos)

PROGRAMA DE DOTACION Y REPOSICION EPP



1. Elaboración del Manual de seguridad por puestos de trabajo
2. Control de especificaciones de los EPP
3. Control de stock de los EPP
4. Inspecciones planeadas de seguridad. Formato: Uso de EPP
5. Seguimiento a las recomendaciones de las IP

5.-ESTADISTICA DE ACCIDENTALIDAD Y MORBILIDAD LABORAL



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE CONFECCIONES COYOTE

CAPITULO PRIMERO

DEL AMBITO DE APLICACION DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ARTICULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Compañía CONFECCIONES COYOTE PRORAEZ Cía. Ltda. y el personal de Trabajadores (empleados y obreros) que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; y en general, en los lugares de trabajo en la región que comprende la provincia de Pichincha, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones contenidas en el Código del Trabajo y demás Leyes conexas.

Como consecuencia de lo antes mencionado, las normas estipuladas en este instrumento se considerarán incorporadas a toda relación jurídica contractual de naturaleza laboral existente, así como también a cada Contrato Individual de Trabajo que se celebre con fecha posterior a la aprobación de este Reglamento Interno de Trabajo.

Para efectos de este Reglamento, a CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda.; se le podrá denominar también: La ADMINISTRACION, la EMPRESA, la COMPAÑIA, o como EL EMPLEADOR; y al personal de Trabajadores, como el o los Trabajadores. Para efectos de la responsabilidad patronal de CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda. de sus trabajadores, sin perjuicio de lo determinado en su estatuto social, se estará a lo determinado en el artículo 36 del Código de Trabajo.

ARTICULO SEGUNDO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la Compañía en la Ciudad de Quito y en las plantas que posteriormente puedan establecerse, en la Ciudad de Quito; así como también, en cualquier otro lugar que pertenezca o administre CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda., y que la Administración determine que se aplique dentro de las relaciones Obrero-Patronales.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Compañía queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa de eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

ARTICULO TERCERO.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo, y con el objeto de que los Trabajadores conozcan las disposiciones prescritas en este Reglamento, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento junto con la copia legalizada del horario de los trabajadores, aprobados por la respectiva autoridades de trabajo. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

ARTICULO CUARTO.- Son Trabajadores de CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda., todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Compañía en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.

ARTICULO QUINTO.- Para efectos de orden interno-administrativo, los Trabajadores de CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda., se dividen en Administrativos, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO

DE LA ADMISION Y REQUISITOS PARA LA

CONTRATACION DEL PERSONAL

ARTICULO SEXTO.- La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACION, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Compañía. Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

- 1.- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el Trabajador previa a la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales;
- 2.- Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

(IESS), si lo tuviere. La presentación de la Libreta Militar o su equivalente, será requisito indispensable para la admisión de un Trabajador de sexo masculino;

3.- Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía; o en caso de ser menor de edad, que tenga la autorización de sus padres, cumpliendo con el horario y condiciones que menciona el Código del Trabajo.

4.- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, de salud, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 316 del Código del Trabajo, en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Artículo Vigésimo Sexto del presente Reglamento.

ARTICULO SEPTIMO.- Cualquier cambio de domicilio deberá ser notificado por el Trabajador al Departamento de Recursos Humanos, comunicación que deberá efectuar en un término no mayor de cinco días contados a partir del momento en que ocurrió dicho cambio.

De no cumplirse con esta obligación, la Administración considerará como domicilio del Trabajador la dirección que consta en los registros que para el caso lleva la Compañía. Información que como queda expresado en el Artículo anterior, es proporcionada por el Trabajador al momento de llenar el formulario de solicitud de admisión para laborar en la Empresa.

ARTICULO OCTAVO.- Como norma general, todo Trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda., deberá suscribir un Contrato de Trabajo con inclusión de un período de prueba de hasta noventa días, al tenor de lo prescrito en el Artículo 15 del Código del Trabajo, salvo el caso de que se trate de labores que por su naturaleza deban ejecutarse mediante la suscripción de Contratos de Trabajo de naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional.

Sin embargo de lo expresado, y únicamente en lo que tiene que ver con la inclusión o no del período de prueba para los trabajadores de nuevo ingreso, como excepción y a criterio de la Administración, ésta podrá omitir tal particular cuando las labores para los que éstos sean contratados, por su especialización o técnica, así se lo considere conveniente.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda. y reingresen a la empresa, deberán igualmente suscribir un contrato de trabajo a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero sin cláusula de prueba, y se considerarán trabajadores estables sólo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computado dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso. Sin perjuicio de que puedan ser contratados bajo otras modalidades, como es el caso de eventuales, temporales, ocasionales o por obra cierta, modalidades que por su naturaleza no dan la calidad de estables, por cuanto este tipo de contratos no implican labores por más de un año de servicio continuo.

ARTICULO NOVENO.- Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

ARTICULO DECIMO.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Compañía, la determinación o asignación del lugar, sección o

dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Compañía, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

CAPITULO CUARTO

DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCION Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRETIEMPO

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración, sin perjuicio de que la Compañía, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo.

Si se labora los turnos rotativos, al finalizar sus turnos respectivos, los Trabajadores procurarán no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.

Cuando el Trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el Trabajador saliente no vaya a doblar el turno, éste deberá comunicar el particular a su superior inmediato a fin de que éste tome las medidas correspondientes.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Se denomina turno al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- Todo Trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área o sección en la cual labora.

Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias. En el caso de descubrir el registro individual por parte de un tercero será amonestado por escrito y con una multa de \$ 20.00.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los supervisores o jefes de área con competencia y facultad para ello.

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato de Trabajo.

Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- CONFECIONES COYOT3E Cía. Ltda. Pagará las remuneraciones de sus Trabajadores en sobres individuales, en los que constará por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

Por convenio escrito entre la Compañía y un Trabajador individualmente considerado, la remuneración de éste podrá ser depositada en una cuenta de una Institución Bancaria previamente determinada por las partes.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo que firmase

CAPITULO QUINTO

DE LAS FALTAS, DE SUS CLASES Y SANCIONES

ARTICULO VIGESIMO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así:

FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que

tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

1.- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

2.- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.

3.- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Compañía. En estos casos tendrá derecho al recargo en su remuneración de acuerdo con la Ley.

4.- No dar aviso previo (24 horas antes de la falta) al Empleador (Superior Inmediato) cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.

5.- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el contrato de trabajo, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

6.- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.

7.- Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

8.- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de

efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

9.- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, Internet, fax, xerox, etc., para fines ajenos a las actividades del trabajo.

10.- Leer periódicos, revistas, libros, etc., durante las horas de labor.

11.- Comer en lugares de trabajo.

12.- No atender en forma cortés y respetuosa al público.

13.- No proporcionar información personal fidedigna a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la unidad de Recursos Humanos, cuando CONFECCIONES COYOTE Cía. Ltda., así lo requiera.

14.- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.

15.- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.

16.- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración diaria. La comisión dentro de un mismo período mensual de tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Compañía para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.

ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Compañía considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por el Gerente de Recursos Humanos de la Compañía, y en su falta, por el Representante Legal de la Compañía o quien hiciere sus veces, quienes en su caso, dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

ARTICULO VIGESIMO QUINTO.- La comisión de una cualquiera de las Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ARTICULO VIGESIMO SEXTO.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:

1.- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, vale decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que diga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

2.- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Compañía para el efecto o por las Autoridades competentes.

3.- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.

4.- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Compañía o en ejercicio de sus funciones.

- 5.- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Compañía o en el ejercicio de sus funciones.
- 6.- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Compañía, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.
- 7.- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Compañía o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.
- 8.- Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la Compañía o de su personal.
- 9.- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.
- 10.- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.
- 11.- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Compañía.
- 12.- Inducir a la Compañía a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.
- 13.- No cumplir con las disposiciones que dicte la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Compañía.
- 14.- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.
- 15.- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Compañía, salvo el permiso expreso de la Administración.
- 16.- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.

17.- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.

18.- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Compañía a favor de terceros, o propios, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

19.- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, ni alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

20.- Dormir durante las horas de trabajo.

21.- Para las personas que manejan fondos de la Compañía, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Compañía sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.

22.- Realizar trabajos en forma clandestina.

23.- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado.

24.- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos, telas, insumos, químicos, materiales en general de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO SEXTO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO.- Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO.- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

ARTICULO TRIGESIMO.- Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica, más no por estado de resaca, no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Compañía, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO.- Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Compañía a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Compañía para la ejecución de su trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO.- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúe la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Compañía inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que

se encuentre adeudando a la Compañía por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO.- Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la Compañía o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito Terrestre y más ordenamientos legales. Tales Trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc.

Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferente a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO.- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorando o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

Dado en Quito, a los _____ días del mes de _____ de 2012.

SRTA. ANDREA ERRÁEZ

**REPRESENTANTE LEGAL
ACCIONISTAS**

SR. CÉSAR AUGUSTO ERRÁEZ

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE

Operarios de la Fábrica



Área de Corte



Área de Confección



Área de Lavandería

