



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y
URBANISMO**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TESIS

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA COTTON LIFE
TEXTILES E.I.R.L, LIMA 2019.**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor:

**Bach. Cisneros Figueroa, Alan André
(Orcid: 0000-0001-7953-5101)**

Asesor:

**Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto
(Orcid: 0000-0002-7266-4290)**

Línea de Investigación:

Infraestructura, Tecnología y Medio Ambiente

Pimentel – Perú

2020

TESIS

Gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa COTTON
LIFE TEXTILES E.I.R.L, LIMA 2019.

Aprobación del jurado

Mg. Larrea Colchado, Luis Roberto
Asesor especialista

Mg. Arrascue Becerra Manuel Alberto
Presidente del jurado de tesis

Mg. Rivasplata Sánchez Absalón
Secretario del jurado de tesis

Mg. Armas Zavaleta José Manuel
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a las personas que sirvieron de apoyo en este camino de esfuerzo y sacrificio, desde mis maestros, amigos y mi familia.

A mis padres, a mi esposa e hijas por ser parte elemental en todo lo que he logrado, en mi formación académica, como de la vida diaria, por su incondicional apoyo a lo largo del tiempo.

Alan André.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y por hacerme llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad todos los sueños que anhelé.

A la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN por brindarme la oportunidad de prepararme y ser un profesional. A mi asesor especialista. A todos los profesores por sus aportes y sabiduría en toda mi carrera profesional. También a mi esposa Fabiola Martos Boyd quien, con sus conocimientos y amor me orientó a terminar esta investigación con éxito.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por cada día que confiaron y creyeron en mí.

Muchas gracias y que Dios los bendiga.

Alan André.

RESUMEN

La presente investigación se enfocó en realizar un diagnóstico a la actual gestión por procesos que lleva la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, la cual está dedicada a la producción textil de uniformes casuales para adultos desde hace 4 años, siendo su mercado el departamento de Lima, sus ventas están representadas aproximadamente por 6.000 prendas mensuales.

El problema que atraviesa hoy en día, es que no ha logrado tener un control eficiente de los procesos en el área de producción, debido a que no llevan un orden y que a pesar de producir mucho, tienen respuestas tardías en la entrega de pedidos. El objetivo principal perseguido por esta investigación fue elaborar un plan de gestión por procesos, para mejorar la productividad de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L para lo cual se empleó una investigación aplicada y descriptiva con un diseño no experimental. El análisis de la productividad de la empresa en el 2018 mostró que se elaboraban 0.067 unidades del uniforme tipo A, 0.056 unidades del uniforme tipo B y 0.033 del uniforme tipo C respectivamente, lo cual refería una productividad de 0.19, es decir, una ganancia de 0.19 soles por cada camisa producida con una efectividad de 80.95% respecto de la meta planteada. Con la metodología PHVA se estima una mejora hasta alcanzar una productividad de 0.25 soles y una efectividad de 98% respecto a la etapa pre de la propuesta, por lo tanto, se recomienda implementar la mejora.

Palabras Claves: Productividad, Gestión por Procesos.

ABSTRACT

The present investigation focused on making a diagnosis of the current process management carried out by the company Cotton Life Textiles E.I.R.L, Which is dedicated to the textile production of casual uniforms for adults for 4 years, being its market the department of Lima, its sales are represented by approximately 6,000 items per month.

The problem it faces today is that it has not been able to have an efficient control of the processes in the production area, due to the fact that they do not have an order and that in spite of producing a lot, they have late answers in the delivery of orders. The main objective pursued by this research was to develop a process management plan to improve the productivity of the company Cotton Life Textiles E.I.R.L for which applied and descriptive research was used with a non-experimental design. The analysis of the productivity of the company in 2018 showed that 0.067 units of uniform type A, 0.056 units of uniform type B and 0.033 of uniform type C respectively, which referred to a productivity of 0.19, that is, a gain of 0.19 soles for each shirt produced with an effectiveness of 80.95% with respect to the goal set. With the PHVA methodology an improvement is estimated to reach a productivity of 0.25 soles and an effectiveness of 98% with respect to the pre stage of the proposal, therefore, it is recommended to implement the improvement.

Key Words: Productivity, Process Management.

ÍNDICE

	Pág.
APROBACIÓN DEL JURADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
CAPITULO I. INTRODUCCION	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos.....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema	19
1.4 Formulación del problema.....	32
1.5 Justificación e Importancia de la investigación.	32
1.6 Hipótesis.....	34
1.7 Objetivos	34
CAPITULO II. MATERIAL Y MÉTODO	35
2.1 Tipo y diseño de la investigación	36
2.2 Población y Muestra.....	36
2.3 Variables y Operacionalización.....	36
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	42
2.5 Procedimiento para la recolección de datos.....	43
2.6 Procedimiento de análisis de datos.....	43
2.7 Criterios éticos.	44
2.8 Criterios de rigor científico.	44
CAPITULO III. RESULTADOS	45
3.1 Estudio de la línea base de la empresa.....	46
3.2 Validación de la encuesta para el recojo de información	55

3.3 Análisis situacional Cotton Life Textiles E.I.R.L - 2018.....	79
3.4 Discusión de Resultados	96
3.5 Propuesta de mejora	98
3.6 Plan de gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L	99
3.7 Análisis Beneficio/Costo	105
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
4.1 Conclusiones.....	109
4.2 Recomendaciones.....	111
REFERENCIA:	113
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	41
Tabla 2 Confiabilidad	55
Tabla 3 Resumen de procesamiento de casos del instrumento	55
Tabla 4 Estadísticas de fiabilidad del instrumento.....	55
Tabla 5 Nómina mensual.....	80
Tabla 6 Costo mensual de MOD y MOI	81
Tabla 7 Materiales para producir la camisa A.....	81
Tabla 8 Materiales para producir la camisa B.....	81
Tabla 9 Materiales para producir la camisa C	82
Tabla 10 Unidades producidas de cada tipo de uniforme en el año 2018.....	82
Tabla 11 Costo de producción de cada camisa en el año 2018.....	84
Tabla 12 Depreciación de las maquinarias.....	86
Tabla 13 Depreciación de equipos	87
Tabla 14 Gastos del año 2018.....	88
Tabla 15 Producción camisa A	89
Tabla 16 Producción camisa B	90
Tabla 17 Producción camisa C	91
Tabla 18 Gastos y costos incurridos en el área de producción	93
Tabla 19 Cálculo de recursos	94
Tabla 20 Cálculo de la efectividad y productividad de la empresa Cotton Life Textiles	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de gestión por procesos.	20
Figura 2. Seguimiento de procesos	21
Figura 3. Estructura organizativa de la empresa.	47
Figura 4. Mapa de Procesos de Cotton Life Textiles E.I.R.L.....	48
Figura 5. Mapa de Procesos propuesto de Cotton Life Textiles E.I.R.L.....	49
Figura 6. Descripción del proceso productivo y/o servicio.....	52
Figura 7. Flujograma de proceso de elaboración de camisas Cotton Life Textiles E.I.R.L.....	53
Figura 8. Mejora del Flujograma de proceso de elaboración de camisas Cotton Life Textiles E.I.R.L.....	54
Figura 9. Objetivos y metas.	56
Figura 10. Se logran los objetivos planteados.....	57
Figura 11. Los procedimientos concuerdan con objetivos.....	58
Figura 12. La solicitud de pedido expresa la necesidad del cliente.....	58
Figura 13. La plataforma tecnológica comunica internamente las áreas.....	59
Figura 14. La plataforma tecnológica permite tener una extranet con los clientes.....	59
Figura 15. La tecnología usada en el área se ajusta a la demanda.	60
Figura 16. Reporte de recursos usados y producto logrado.....	60
Figura 17. Niveles económicos esperados.....	61
Figura 18. Existe comunicación durante las fases del proceso.....	61
Figura 19. La infraestructura utilizada se ajusta a los requerimientos del proceso. ...	62
Figura 20. Dominio técnico de acorde al puesto.....	62
Figura 21. El método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas.	63
Figura 22. Procedimientos revisados periódicamente.....	63
Figura 23. Se cumple el procedimiento de trabajo.	64
Figura 24. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?.....	66
Figura 25. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?	66
Figura 26. Como trabajador, ¿qué tan satisfecho se siente con la empresa?.....	67
Figura 27. ¿En qué nivel conoce los procesos de la empresa?	68
Figura 28. ¿Los procesos operativos de su área están formalmente descritos?.....	68
Figura 29. ¿Considera Ud. que la representación gráfica de los procesos haría más sencillo su trabajo?	69

Figura 30. ¿Es tomada en cuenta su opinión en la elaboración de los procesos de la empresa?	69
Figura 31. ¿Se encuentran formalizados los procedimientos de su área?	70
Figura 32. ¿Se realiza algún tipo de control de calidad antes de salir los productos?	70
Figura 33. ¿Se realiza algún tipo de medición a los procesos?	71
Figura 34. ¿Se determina con precisión al responsable de cada proceso en la empresa?	71
Figura 35. ¿La empresa es puntual con la entrega de los pedidos al cliente?	72
Figura 36. ¿Mantiene lealtad el cliente con la empresa?	72
Figura 37. La empresa realiza la labor esperada.	74
Figura 38. Cuando acudo a la empresa sé que encontraré las mejores soluciones. .	75
Figura 39. Como usuario conozco las posibilidades que me ofrece la empresa.	75
Figura 40. La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios.	76
Figura 41. La empresa se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario..	76
Figura 42. La empresa ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas.	77
Figura 43. Diagrama de Ishikawa.	78
Figura 44. Unidades producidas mensualmente.	83
Figura 45. Costo de producción mensual de cada tipo de camisa.	85

CAPITULO I. INTRODUCCION

CAPITULO I. INTRODUCCION

El sistema que mejora los ejercicios en su mayoría dentro de una organización es la gestión de procesos, desde la disposición de los activos hasta la asignación del artículo al último cliente. Al optimizar los procedimientos, la lealtad del consumidor se ampliará porque se encuentran conectadas con la gestión por procesos. Dicha metodología intenta desplegar una base de investigación para futuras indagaciones sobre el tema que consientan perfeccionar la ejecución de la totalidad de los procedimientos, o sea que, al disminuir los costos, aumentar la eficiencia y cambiar valor se optimiza las funciones.

Este estudio de investigación presenta en su capítulo I, la descripción de la problemática a estudiar, describiendo el plan de investigación, el escenario a escala local, nacional y mundial, así como componentes, aspectos que los integran y los objetivos de investigación.

La sección II, se muestra en trabajos ejecutados a nivel local, nacional y mundial, sus antecedentes, especificando las bases hipotéticas que servirían para la mejora del trabajo, respecto a la variable independiente y dependiente, se delimitó todo lo concerniente a la metodología que tendrá nuestra investigación, así mismo se estudiaron técnicas e instrumentos y los métodos que se emplearon en la recaudación de los datos.

La sección III, realizará o se mostrará los resultados obtenidos durante la investigación con su análisis e interpretaciones correspondientes para poder así, plantear algunas recomendaciones que la empresa podría tomar en cuenta. Se sugieren las propuestas de avance, siendo estas realizadas con el apoyo de instrumentos aprendidos en el transcurso de la carrera. Así mismo, ejecutar un breve análisis situacional de la compañía hoy en día.

Finalmente, en la sección IV, se indican recomendaciones y conclusiones trazadas por el autor.

1.1 Realidad problemática

Bustamante (2016), para la economía de países en desarrollo la industria del vestir representa un elemento significativo. En países donde el desempleo abunda, empresarios de naciones prósperas se han dedicado a invertir, realizando exportaciones de ropa a precio competitivo; no obstante, en el momento en que estos países lograron tener un grado de desarrollo, los precios ya no resultaban competitivos en el mercado. Se tiene, por ejemplo, el caso de Japón quien para la década de los 50 exportaba prendas de vestir de forma interesante; sin embargo, cuando se desarrolló su economía, sus precios ya no eran competitivos. Para el período comprendido entre 1980 y 1990 sucedió de igual manera con países como Taiwán, Bangladesh, Corea, Sri Lanka, Malasia, Zimbabue. En la actualidad se tiene a China como el grande y competitivo. En este rubro la mano de obra ha crecido de manera notable, y genera entre 30 y 40% de empleo de vestir a nivel mundial.

Bustamante (2016) el rubro textil y confecciones engloba varias acciones que parten desde el procesamiento de las fibras textiles para la fabricación de hilos, inclusive la manufactura de prendas de vestir. En Lima Metropolitana, las compañías que se dedican a este rubro, conforman diversos procesos de producción, de manera tal que, les brinde mayor valor agregado a sus mercancías. En Perú la costumbre en el rubro textil se remonta a épocas preincaicas y se basa en la utilización de insumos de alta calidad como, por ejemplo: el algodón de Pima y la fibra de alpaca. La manufactura y producción textil ha ido evolucionando tanto en diseño como en técnicas, en consecuencia, las prendas han pasado a ser uno de los productos mejor cotizados en sus diversas clases a escala mundial.

Según el Diario Gestión (2018) en su artículo “El rubro textil y de vestuarios de cubrir trata de salir de la crisis paulatinamente, siendo su mayor apuesta enfocarse en la diversificación”, se expone que el ámbito de la manufactura no primaria presenta signos de recuperación, sin embargo, partes como la textil obtuvieron un fracaso durante el mes de junio y recayeron después de cinco meses al alza. Una inferior producción de ropa creó una contracción de 9.6% a mayo, las exportaciones en este rubro habían aumentado en 13%.

La empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, está dedicada a la producción textil desde

hace 4 años, produciendo camisas casuales para adulto, siendo su mercado el departamento de Lima, con una venta mensual de aproximadamente 6.000 prendas, el problema que atravesó en el año 2018 fue una producción por debajo de lo planificado y ellos asumen que algunas de las causas del problema son: falta de control por cuanto se extravían algunos productos, producción excedente, entregas tardías, confección de prendas con medidas erróneas en función a lo solicitado por el cliente, área de trabajo desordenada y carente de limpieza ocasionando que las prendas se ensucien al caer al piso. Por estas razones no han logrado consolidarse en el mercado, dado que no tienen una gestión en sus procesos que trascienda más allá de producir grandes cantidades. Por ello es importante cuestionarse ¿la productividad en la empresa mejorara con la gestión por procesos?

1.2 Trabajos previos

Correa (2017) en su trabajo titulado *Incremento de la productividad en el área de procesamiento de materias primas hasta la etapa de semielaborado del restaurant de comida rápida Juane's Papi Burger de la ciudad de Ambato mediante la implementación de la metodología de trabajo Lean Company*; para obtener el título de Magister en Ingeniería industrial; en la Universidad: Escuela Politécnica Nacional; en Quito, Ecuador. El propósito perseguido en esta investigación fue aumentar la productividad del espacio donde se procesa la materia prima hasta la fase de semielaborado del restaurant de comida rápida Juane's Papi Burger de la localidad de Ambato, en la etapa 2016-2017 a través de la ejecución de la metodología de trabajo Lean Company. Utilizando datos históricos como método para la recolección de información. Con lo cual concluyó: el aumento de la productividad en la zona de procesamiento de materias primas hasta la fase de semielaborado del restaurant antes mencionado, a través de la ejecución del método de trabajo de Lean Company se da de la siguiente manera: en el caso de la elaboración de pollo aliñado la productividad aumentó en un 83.13%, en la fabricación de cebolla picada 26.97%, 305.21% en el ejemplo de la elaboración de papas peladas y picadas, 16.90% de mayonesa y 9.81% de tomate picado.

Curillo (2014) en su trabajo de investigación: *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA*; para obtener el grado de Ingeniero comercial; en la Universidad Politécnica

Salesiana sede Cuenca; en Ecuador. Planteó en la industria artesanal de hornos industriales FACOPA el perfeccionamiento de la productividad. La entrevista fue la técnica de recolección de datos utilizada, la muestra se constituyó por los trabajadores operativos y sus empleadores. Llegó a la conclusión que: el boceto proyectado tiene aplicabilidad, ya que, el entrenamiento, la señalización y productividad son elementos con los que la zona de producción de la compañía no cuenta y es recomendable aplicarlos en vista de que esto brindaría cambios que se traducen en resultados beneficiosos. También se pudo constatar que es preciso implementar un medio de información entre el empresario y el trabajador, reuniones en las que se debata propuestas para la mejora de la producción, considerando que no hay comunicación entre ambas partes, siendo esto un detalle casi imprescindible en una línea de trabajo.

Quintero y González (2013) en su investigación reconocida *Propuesta de un estándar de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa ladrillera La Ximena*; para optar el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial; en la USB en Cali, Colombia. Siendo su propósito elaborar un modelado de gestión por procesos para optimizar la productividad de la zona productiva de la empresa antes descrita. La investigación fue exploratorio-descriptivo, de enfoque cuantitativo. En el área de producción fue enfocada la muestra. La observación y entrevista informal fueron las técnicas de recolección de datos usadas. La empresa diagnosticada carece de una apropiada gestión de sus procedimientos, se estableció una cadena de valor de manera tal que, con su aplicación la empresa consiga desarrollar labores que impulsen a la mejora de los procesos.

Castillo (2013) en el trabajo titulado *Diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja*; para obtener el título de Magíster en Gestión empresarial; en la Universidad Técnica Particular de Loja, en Ecuador. Para ello el objetivo planteado fue elaborar un modelado de gestión por procesos, que mejore la calidad de las labores administrativas del Departamento de Química de la UTPL. El tipo de indagación fue exploratorio descriptivo, además de inductivo-deductivo. El personal técnico, directivo, administrativo, personal docente, que trabajan en el Departamento de Química se utilizó como muestra del estudio; se empleó la entrevista para el recojo de información. Se concluyó que los procesos críticos son administración de proyectos, gestión

administrativa del departamento y recursos humanos; la metodología y estructura de estos procesos debe mejorarse, para alinearse con los objetivos propuestos.

Fernández y Ramírez (2017) en su trabajo de investigación titulada *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A&B*; para optar al grado de Licenciado en Ingeniería industrial; en la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú. El objetivo de su investigación fue crear un procedimiento de perfeccionamientos basada en gestión por procesos, con el fin de incrementar la productividad de la compañía Distribuciones A&B. la investigación fue de tipo no experimental y aplicada; 202 personas representaron la muestra de estudio; la guía de análisis de documentos y el cuestionario se usaron para recoger la información. Se concluyó que se incrementará la productividad en un 22.18% aproximadamente con la implementación del plan. Se encontró que el beneficio costo de implementar la propuesta planteada, es de 1,39; valor que personifica que la propuesta es económicamente factible, en vista de que el beneficio que se percibe al incrementar la producción, es más elevado que los costos realizados en la ejecución de las mejoras.

Herrera (2015) en su tesis titulada: *Gestión por procesos para el control del material educativo en el servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial (SENATI) – CFP Huancayo*; para obtener el nivel de Licenciado en Ingeniería de sistemas; en la Universidad Nacional del Centro del Perú; en Huancayo, Perú. Tuvo como propósito de Optimizar la vigilancia del material educativo en ámbito antes mencionado. La investigación fue aplicada y de nivel descriptivo– explicativo. Concluyendo que, mediante del uso de la gestión por procesos, el control del material educativo SENATI-CFP mejoró. Al reducir el período en la inscripción de la recepción, acopio, comprobación y distribución de manuales, del mismo modo se formalizó los responsables de cada actividad, con esto el nivel de stock se actualizó al 97%. El perfeccionamiento del Subproceso de Recepción, Almacenamiento y Verificación, progresó al fijar que el período de comprobación de los manuales que recibe el asistente académico será en un lapso de 15 días previos al inicio del ciclo lectivo; de manera que se logre corregir alguna falla de faltantes de manuales. Previo a la implementación de la gestión por procesos, faltaron 20.158 manuales, en la actualidad faltan solo 440 manuales, dato que simboliza el 3% del número de manuales

requeridos.

Arana (2015) en su trabajo de tesis: *Aplicación de técnicas de estudio del trabajo para incrementar la productividad del área de conversión en una planta de producción de lijas*; realizado para obtener el grado de Licenciado en Ingeniería industrial; en la Universidad Católica de Santa María; en Arequipa, Perú. Persiguió como objeto establecer el impacto del uso de técnicas de estudio de la labor en la productividad del sitio de transformación en una empresa de elaboración de lijas. El estudio investigativo fue correlacional-explicativa y también experimental– longitudinal; la población de la investigación fue igual a la muestra, representadas por los tres procedimientos existentes en la zona de conversión de la empresa estudiada. Se concluyó que luego de aplicar los métodos de estudio del trabajo, la productividad en la zona de conversión aumentó, por ejemplo: el proceso de cortado de Hojas de Septiembre a noviembre aumentó un 23.9%, el procedimiento de flexionado de rollos de septiembre a noviembre tuvo un aumento del 18.6%, el proceso de Cortado de Rollos de Septiembre a noviembre 19.4%. Los elementos que presentan una incidencia más importante en la productividad son: el volumen de rechazos, la cantidad de producto procesada y el número de tiempos extras de los trabajadores operativos.

Arana (2014) en el trabajo referente a *una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje, en el área de producción de carteras, se consiguió mejorar su productividad*; investigación que realizó en busca del grado de Licenciado en ingeniería industrial; en la USMP; en Lima, Perú. Con el objetivo de poner en práctica instrumentos de perfeccionamiento en busca de acrecentar la producción en el proceso de fabricación de las mismas. El estudio investigativo fue aplicado. Pudo concluirse que, en función al estudio de tiempos, la adquisición de máquinas y teniendo en cuenta los iguales tiempos de los trabajadores, se logró advertir que disminuyó significativamente el lapso de elaboración del producto modelo, de 110.05 min a 92.08 min, en otras palabras, una mejora del 16%. En cuanto al estudio de la productividad general, luego de ser implementadas las mejoras, se pudo notar que la productividad aumento 1,01% en cotejo con la productividad inicial, del mismo modo la efectividad tuvo un aumento del 31%. Al efectuar las mejoras se pudo ahorrar tres mil soles mensuales respecto a los costos de calidad, aumentando los ingresos en la empresa, el grado de complacencia de la clientela y el índice de ventas. Con un VAN mayor a

cero y el beneficio costo superior a uno, se sugirió poner en práctica el plan. En base al estudio realizado, el lapso de recobro de la inversión es de 2 años y 6 meses.

1.3 Teorías relacionadas al tema

Gestión.

Amat (1992) lo precisa como la elaboración de las labores primordiales de la gerencia: Proyectar, dirigir, estructurar y vigilar.

Por otra parte, Hernández, M. (2014) mantiene que la gestión involucra una cantidad de funciones diferentes, que pretenden llevar a cabo una labor de manera exitosa. La gestión incluye todo lo relacionado con realizar las cosas.

Fayol, Taylor y Hitz, (1987) en relación a la gestión, indican que debe enfocarse en las siguientes operaciones: prevenir, planear, constituir, ordenar, sistematizar e inspeccionar”

Otro rasgo de la gestión lo considera Chiavenato (2007) se enfoca en las personas más que en los procesos, en las destrezas de los individuos por encima de sus funciones, en el individuo más que en sus tareas.

Gestión estratégica.

Amat (1992) indica que es un grupo de medidas y operaciones que dirigen a la empresa a conseguir las metas corporativas. Está directamente relacionada con la enunciación, realización e inspección del plan estratégico de la compañía; basada en el discernimiento y dirección de la dependencia e interacción de la organización con el entorno; o sea, con los proveedores, clientes, competencia y en general todo aquello que forma parte de la cadena de valor en la que está integrada la organización.

Proceso.

ISO 9000:2015 lo precisa como una serie de acciones interrelacionadas o que interactúan entre sí, que transforma las entradas en salidas.

Gestión de procesos.

Bravo (2012), la gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la gerencia

de la empresa a poder identificar, diseñar, aplicar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización donde prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La gestión de procesos aporta una visión y herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

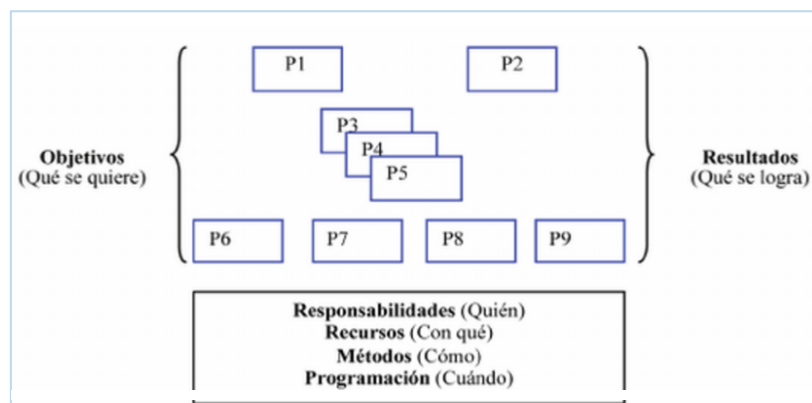
1.3.1 Gestión por procesos.

Agudelo, L., & Escobar, J. (2010), la gestión por procesos es un enfoque disciplinario para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, monitorear, controlar y mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Pérez, J. A. (2013), la gestión por procesos es una “estructura de gestión”, en la cual el gerente, el equipo y los realizadores del proceso son todos ejecutores y pensadores, ya que proyectan su trabajo, inspeccionan sus resultados y rediseñan su sistema de trabajo para lograr mejores resultados.

Álvarez (2011) presenta que la gestión por procesos tiene como propósito mejorar continuamente el grupo de acciones, labores y procedimientos realizados dentro de las empresas. Mediante el mapa de procesos se representan gráficamente, siendo incluido en su manual de procedimientos.

Figura 1. Sistema de gestión por procesos.



Fuente: Gallegos (2013).

Requisitos para realizar la gestión por procesos.

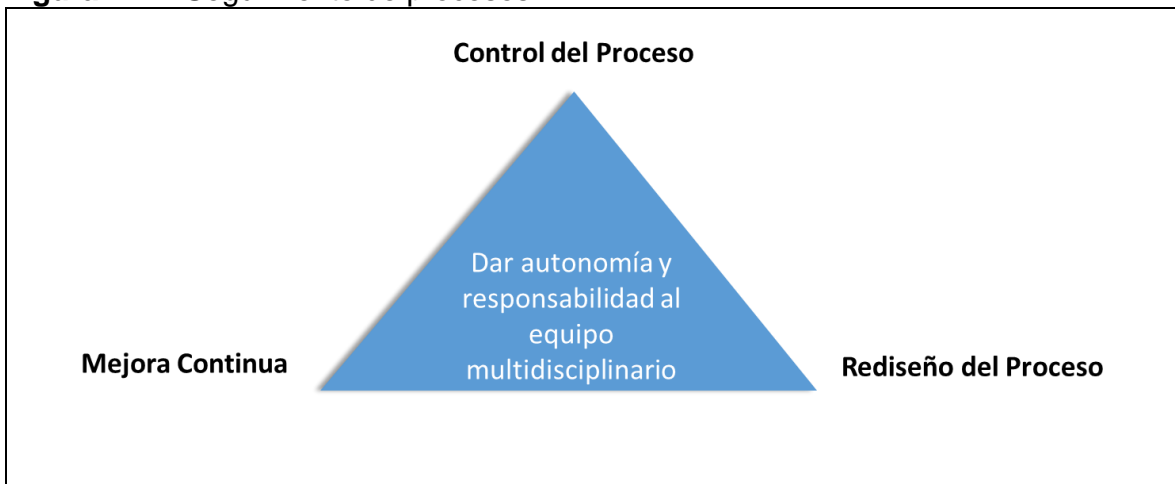
En función a lo indicado en la Norma ISO 9001:2008 para que una empresa logre realizar la gestión por procesos es necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- a) Indicar cuales procesos son precisos para el sistema de gestión de calidad y su implementación en la empresa.
- b) Establecer el orden y vinculación de tales procedimientos.
- c) Precisar los principios y metodologías requeridos a través de los cuales se garantice la maniobra y el dominio de dichos procesos sea eficaz.
- d) Garantizar que estén disponibles los recursos y la información necesaria para amparar el ejercicio y el seguimiento de dichos procedimientos.
- e) Seguir, calcular y examinar los procedimientos.
- f) Llevar a cabo las medidas requeridas, para lograr las resultas planeadas y mejorar continuamente los procesos.

Todas estas actividades se enmarcan dentro del seguimiento de los procesos que comprende:

- Diseño del proceso.
- Control del proceso.
- Mejora del proceso o mejora continua.

Figura N° 2. Seguimiento de procesos



Diferencias entre gestión de procesos y la Gestión por procesos

<u>Gestión de procesos</u>	<u>Gestión por procesos</u>
Se da cuando una empresa selecciona uno por uno los procesos que realiza y los va automatizando por separado.	Constituye un enfoque disciplinario que contribuirá a mejorar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos.
Tiene mayor orientación a conseguir la satisfacción de las necesidades del cliente.	Es una estructura de gestión para lograr mejores resultados.
Aquí se da mayor énfasis a la visión del cliente sobre las actividades de la organización.	Se centra principalmente en alinear todos los procesos de la organización con la estrategia empresarial.
Se basa en el resultado de cada proceso y las acciones referentes a ellos.	

Diseño del proceso.

Según Carro y González (2012) Sistema que consigue una organización para transformar los recursos en bienes y servicios que ofrece al mercado. El objetivo del diseño de procesos es encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto dentro del costo y otras restricciones administrativas. El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo sobre la eficiencia y la producción, así como en la flexibilidad, costo y calidad de los bienes producidos por la empresa.

La selección del proceso es una decisión estratégica que incluye escoger que tipos de procesos de producción debemos considerar. Una disposición esencial en el diseño de un sistema de producción es el proceso que se usará para hacer productos o brindar servicios. Esto incluye decisiones en campo tales como recursos humanos, equipos, materiales y tecnología, entre otros. Este tipo de disposiciones, al ser estratégicas, afectan la competitividad de la empresa en el largo plazo y dependen en gran medida de las prioridades competitivas: costo, calidad, flexibilidad y tiempo. Por

ejemplo, si la organización decidió competir en tiempos de entrega, debería establecer un proceso que le permita responder rápidamente.

Control del proceso.

Según Carro y González (2012), lo define como el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, Calidad, seguridad, u otros criterios.

El objeto de todo proceso industrial será la obtención de un producto final, de unas características determinadas de forma que cumpla con las especificaciones y niveles de calidad exigidos por el mercado, cada día más restrictivos. Esta constancia en las propiedades del producto sólo será posible gracias a un control exhaustivo de las condiciones de operación, ya que tanto la alimentación al proceso como las condiciones del entorno son variables en el tiempo. La misión del sistema de control de proceso será corregir las desviaciones surgidas en las variables de proceso respecto de unos valores determinados, que se consideran óptimos para conseguir las propiedades requeridas en el producto producido.

El sistema de control nos permitirá una operación del proceso más fiable y sencilla, al encargarse de obtener unas condiciones de operación estables, y corregir toda desviación que se pudiera producir en ellas respecto a los valores de ajuste.

Las principales características que se deben buscar en un sistema de control serán:

- Mantener el sistema estable, independiente de perturbaciones y desajustes.
- Conseguir las condiciones de operación objetivo de forma rápida y continua.
- Trabajar correctamente bajo un amplio abanico de condiciones operativas.
- Manejar las restricciones de equipo y proceso de forma precisa.

La implantación de un adecuado sistema de control de proceso, que se adapte a las necesidades del sistema, significará una sensible mejora de la operación. Los principales beneficios obtenidos serán:

- Incremento de la productividad

- Mejora de los rendimientos
- Mejora de la calidad
- Ahorro energético
- Control medioambiental
- Seguridad operativa
- Optimización de la operación del proceso/ utilización del equipo
- Fácil acceso a los datos del proceso

Mejora continua.

Los procesos son el enfoque de un sistema de mejora continua, siendo guiados mediante las diversas tareas y subprocesos que lo componen, en forma que tome una mayor fluidez en sus periodos, a un menor costo y un alto nivel de calidad. Los productos y servicios son mejorados a medida que los integrantes de la compañía marchan de la mano con los avances tecnológicos, científicos a través de nuevas tecnologías, nuevos métodos de trabajo y conocimientos sobre el manejo de grupos para que la empresa alcance un desarrollo a futuro.

Los objetivos ya definidos son respondidos mediante una acción estratégica constituida por el proceso de mejora continua. Se puede aumentar el rendimiento, tener variedad de productos, menores costos de producción y dar un valor agregado, al tomar una estrategia y mejorar los procesos generando una mayor demanda de productos de la empresa.

Clasificación de los procesos.

De acuerdo con Pérez (2013), los procesos están clasificados en tres grandes conjuntos: procesos operativos que tienen la responsabilidad de lograr los propósitos de la empresa, los mismos pueden fusionar los procedimientos y añadir valor a la totalidad de la cadena del proceso para conseguir un producto que cumpla con las expectativas que se tienen. El segundo grupo está representado por los procesos de gestión quienes suministran la información requerida para la toma de disposiciones y diseñan los planes gestión a corto plazo, teniendo mayor importancia: gestión de calidad, gestión de medio ambiente, gestión de proyectos, Gestión Económica y en ciertos casos de comunicación/Gestión de Clientes. Y por último los procesos de dirección, los cuales están directamente relacionados con las políticas y estrategias de

la organización: diseño, comunicación, continuidad y escrutinio de la maniobra, puntualización, evolución, auditoría y valoración de metas, comunicación interna y exploración de resultados por dirección.

Mapa de procesos.

Según Agudelo y Escobar (2010) brinda un enfoque o perspectiva global de la empresa, es un diagrama o modelo en el cual se personifican y sitúan los procesos estratégicos, clave y de apoyo o soporte, de acuerdo a la misión, fines, salidas (output) y entradas (input), partiendo de las exigencias de la clientela hasta su complacencia, del mismo modo con el mapa de procesos se tienen que representar las interrelaciones en el interior de la empresa.

Metodologías para la mejora de los procesos.

Después de efectuar la gestión por procesos se debe obtener la información que permita determinar cuáles procesos no cumplen con los resultados esperados, y cuales se pueden mejorar. Para efectuar el perfeccionamiento de tales procedimientos se requiere aplicar uno de los diversos modelos empresariales, que hoy en día existen. A continuación, se citan algunos de ellos:

El ciclo PDCA, o ciclo de mejora continua de Deming.

La metodología PDCA fue concebida por W.A. Shewart, quien la divulgó en el año 1939, de igual manera, llamada "Ciclo de Shewart". Posteriormente en los años 50 su creador mostró en Japón dicha metodología, por esa razón el ciclo PDCA asimismo se conoce como "Ciclo de Deming". Las siglas PDCA se identifican por la primera letra en inglés de sus cuatro etapas: Plan (Planificar); Do (Hacer); Check (Verificar); Act (Actuar).

Seguidamente, se describen estas según lo indicado por Schmidt (2013):

- Plan (Planificar)

En esta fase se evalúa profundamente el problema y se establecen los objetivos y procesos requeridos para lograr los resultados esperados. Del mismo modo se determinan los instrumentos y presupuestos de los recursos a esgrimir para darle solución a la dificultad.

Este método se diferencia de distintas metodologías en las cuales la exactitud de las especificaciones contribuye a la mejora, este método se enfoca en el resultado esperado.

- DO (Hacer)

En esta fase se realiza la implementación de las actividades anteriormente planificadas, preferiblemente en pequeña escala. Para ello se instituye un plan de acción, en el que son enumeradas las actividades, sus respectivos garantes y tiempos del proyecto. Igualmente son diseñados los indicadores que consentirán ejecutar el subsiguiente aspecto metodológico.

- CHECK (Verificar)

Una vez implementada la mejora se requiere afinar y/o establecer indicadores a través de los cuales se reúnen y analizan nuevamente datos de control y son comparados con los propósitos y detalles planteados al inicio, con la finalidad de determinar si se obtuvo la mejora esperada. Es indispensable designar y capacitar a un auditor interno, quien verifique periódicamente el proceso, igualmente premiar las iniciativas propuestas.

- ACT (Actuar)

En esta fase son modificados los procesos de acuerdo a las conclusiones de la fase anterior para lograr los objetivos con las especificaciones inicialmente planteados, en caso de ser necesario, implementar nuevas mejoras.

Metodología 5S - Etapas y Beneficios.

Luego de la Segunda Guerra Mundial surge en Japón esta metodología como parte del movimiento de calidad. No obstante, Takashi Osada la plantea formalmente en 1980. El nombre de la metodología se debe a cinco palabras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke. Delisle, y Freiberg, (2014) los definen como sigue:

- Seiri (Clasificar)

Consiste en seleccionar y clasificar los componentes del ambiente de labor en dos clases primordiales: esencial y no esencial, en un empeño para erradicar lo que no se utiliza, que frecuentemente se acumula y genera desorden. Son utilizadas fichas de color rojo para ubicar de manera visual las cosas que no son necesarias. Se sugieren

instrumentos y materiales para clasificar en clases concretas de acuerdo a su importancia o a la utilización.

- Seiton (Ordenar)

Se basa en hallar el lugar indicado para cada elemento en función a las rutinas de utilización del mismo. Se tiene que ejecutar un tiempo de ordenamiento. Para colocar orden al sitio de trabajo, los objetos clasificados como "Esenciales" se encuentran marcados, dispuestos y especificados conforme a la periodicidad de utilización, de forma que los operarios logren situar velozmente, utilizarlos y reintegrarlos a su zona apropiada.

- Seiso (Limpiar)

La tercera "S" posee como propósito precisar las circunstancias excelentes del ambiente de trabajo (Conteniendo maquinaria, instrumentos, suelos y paredes) con el objeto de conservar el sitio de trabajo en perfecto estado. Se debe, por lo tanto, ejecutar una jornada de aseo, ubicar el material necesario para asear, determinar un sitio a los artículos de limpieza y crear un cronograma de aseo para precisar los garantes de este.

- Seiketsu (Estandarizar)

Los valores culturales y creencias son un fundamento consistente para las 5S. Las operaciones normalizadas de trabajo deben ser determinadas e informadas para que los primeros tres pasos de las 5S sean reiterativos de manera periódica. Se deberá ejecutar el marcado de la totalidad de los artículos, recipientes de almacenamiento, layout de la zona y restantes señales.

- Shitsuke (Disciplina)

Se precisa autodisciplina por parte de los integrantes de la empresa para conservar la metodología de 5S y conseguir sus ventajas. Se deberán ejecutar informaciones visuales en entablados, pizarras y de narración, marcadores, rótulos, letreros, carteles, entre otros. Los mismos son críticos para el sostenimiento de la autodisciplina.

Es importante destacar que la puesta en práctica de las 5S jamás termina dado que, terminado el ciclo, se deberá retornar atrás y confirmar en reiterados momentos las operaciones iniciadas.

1.3.2 Desempeño.

El término medición de desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Milkovich y Boudrem (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Chiang, Méndez y Sánchez (2008) comentan que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tienen problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Productividad.

La Productividad es determinada como la relación entre el número de bienes y servicios producidos y el número de recursos empleados. La productividad sirve para valorar la maquinaria, los aparatos de trabajo, el rendimiento de los talleres y los trabajadores.

Kootz y Wehrich (2004), se expresa ante este asunto y aclara mejor el tema diciendo lo siguiente: se puede precisar la productividad como un excelente uso de los

recursos con una poca menoscabo y pérdidas de todos los elementos de producción, no solamente en la mano de obra, que es la que habitualmente se valora, para conseguir un mayor número de producto de los insumos, en cantidad planeada y con calidad, sino que en la totalidad de los aspectos que simboliza lograrlo (p. 29).

Bain (2003), señala que la relevancia reside en que es una herramienta comparativa para administradores y directivos de compañías, ingenieros industriales, economistas y políticos; ya que confronta la producción en distintas escalas del sistema económico (empresa, ámbito o nación) con los recursos acabados.

Beneficios de la productividad.

Bain (2003), señala que el valor reside en que es una herramienta comparativa para administradores y directivos de compañías, ingenieros industriales, economistas y políticos; ya que confronta la producción en distintas escalas del sistema económico (empresa, zona o nación) con los recursos acabados. En otro orden de ideas, se reconoce que las transformaciones de la productividad poseen una gran incidencia en cuantiosos aspectos sociales y financieros, así como el vertiginoso desarrollo económico, el incremento de los niveles de vida, los adelantos de la balanza de pagos del país, el control de la inflación e inclusive la cantidad y la calidad de las acciones recreativas (P. 25)

Medición de la productividad.

Gaither y Frazier (2000), precisaron productividad como el número de productos y servicios ejecutados con los recursos esgrimidos y plantearon la subsiguiente disposición. $\text{Productividad} = \text{Cantidad de productos o servicios ejecutados} / \text{Cantidad de recursos usados}$.

Indicadores de Desempeño.

Kootz y Weihrich (2004), muestran que una de las razones frecuentemente usadas en la valoración de la actuación de un sistema, es la efectividad.

Efectividad: es la correspondencia entre las resultas conseguidas y las resultas planteadas, consiente calcular el nivel de observancia de los fines planeados. Es considerada la cuantía como ideal principio, cayendo en modo efectivista, eso donde el indicador es la resulta, no interesando el costo.

Factores que actúan en la productividad.

Gaither y Frazier (2000), manifiestan que la productividad se ve incida por los elementos: inversión de capital, indagación y progreso, la tecnología, los valores, conductas sociales y políticas oficiales.

Como lo indican las especulaciones más reconocidas, hay cuatro variables decisivas esenciales en la eficiencia en las asociaciones; la tierra, las cualidades de la asociación, los atributos del trabajo, las capacidades y los estados de ánimo de las personas.

El entorno.

Una gran parte de los factores creados por la tierra son salvajes. Entre otras, están las leyes y los controles dirigidos por el Estado, las actitudes sociales que afectan a las personas, los cambios en las costumbres, en la innovación, los costos de los materiales en bruto, la vitalidad y el capital.

Características del trabajo.

Robbins y Judge (2005) expresa que la cultura organizacional, incide en las personas, su comportamiento en el trabajo, su actuación laboral y la efectividad de la empresa. La forma como los individuos se tratan entre sí, e inclusive, el modo como se tratan a sí mismas, posee una gran incidencia en la manera cómo se ejecutan las acciones dentro de las empresas. Para que la compañía sea productiva, es preciso desplegar una distribución apta de elaborar una maniobra exitosa;

- Desplegar las destrezas y competencias precisas.
- Escoger a los individuos para los lugares claves.
- Instituir un presupuesto que beneficie a la maniobra.
- Colocar un sistema administrativo interno.
- Trazar un sistema de aliciente y premios afines estrechamente con los fines y la maniobra.
- Ejercer el liderazgo estratégico, modelar valores, fuerza innovadora, fortalecer reglas y comportamiento ético.

Satisfacción con el trabajo en sí.

Reto del trabajo Robbins y Judge (2005), expresa que, dentro de dichos elementos, se destacan, de acuerdo a estudios, las particularidades del puesto, la relevancia de la esencia de la labor misma como un determinante primordial de la complacencia del trabajador. Hackman y Oldham emplearon un cuestionario denominado encuesta de diagnóstico en el puesto a una cantidad de trabajadores que laboran en 62 sitios distintos. Se ubicaron las siguientes:

Cinco dimensiones centrales.

- ✓ Variedad de aptitudes. Cuánto un puesto demanda una diversidad de ejercicios para hacer el trabajo, hablando esto de la utilización de diversas destrezas y obsequios por parte del representante.
- ✓ Identidad de la empresa. Cuánto el puesto demanda la ejecución de una empresa o proceso desde el inicio más temprano hasta el final con una resulta notable.
- ✓ Importancia del encargo. Cuánto afecta la posición a la vida o el trabajo de otros individuos en la asociación rápida o en la condición externa.
- ✓ Autonomía. Cuánto otorga la posición flexibilidad, libertad y vigilancia generosa al representante en la programación de su trabajo y la utilización de los dispositivos vitales para ello.
- ✓ Comentarios de la posición en sí. La ejecución de los ejercicios de función requerida por el puesto implica que el representante adquiera información precisa y directa acerca de la viabilidad de su realización.

Cada una de estas medidas incorpora contenido de trabajo que puede influir en la complacencia del trabajador en el trabajo. Los trabajadores procuran favorecer los empleos que les dan la ocasión de utilizar sus aptitudes, que ofrecen una diversidad de recados, flexibilidad y crítica de la ejecución, con el objetivo de que una prueba directa cause deleite y satisfacción. Esa es la razón por la cual el avance de la situación a través del desarrollo vertical de la misma podría generar la satisfacción de la labor a medida que extiende la circunstancia, la independencia, la diversidad de compromisos y la contribución de su propia realización.

Se tomará en cuenta que la prueba debe ser directa, porque una prueba que es

desmedidamente extraordinaria provocaría insatisfacción e impresiones de desilusión en el representante y, por lo tanto, disminuiría el cumplimiento.

Uno de los objetivos de la mejora continua de los procesos es satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados. Además, lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementados niveles de rentabilidad. Para hacer factible dichos niveles de satisfacción la empresa debe empeñarse en reducir los costes, acortar los ciclos de procesos, aumentar los niveles de calidad, generar altos niveles de productividad.

Satisfacción interna o cliente interno.

Según William y Hazer (1986) citado por Uceda (2013) esto representa la postura total de un individuo hacia su trabajo y explican esa satisfacción laboral como la conducta positiva o negativa expuesta por individuos particulares respecto a su labor.

Satisfacción externa o cliente externo.

Uceda (2013) indica que los clientes externos son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Generalmente compran los productos y los servicios a la misma.

Abad y Pincay (2014) resaltan que: “es a la gente para quienes van dirigidos los esfuerzos de la empresa, queriendo siempre complacerlos y satisfacerlos en sus recuestas y necesidades habituales”.

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el plan de gestión por procesos que mejora la productividad de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L?

1.5 Justificación e Importancia de la investigación.

En este estudio investigativo se busca establecer la incidencia entre la productividad y la gestión por procesos de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, para realizar la investigación se utilizaron los conocimientos científicos para dar solución al problema planteado, donde las variables son cuantificables.

Se espera establecer la forma de como la gestión por procesos mejora la

productividad, dada que la misma se sustenta en ciertos trabajos teóricos y bibliográficas, precisando cada noción significativa, cimentados en autores, confrontándose con la competencia para proporcionar un plus agregado, procesos y de esa forma asumir labores correctas dentro de la organización.

La información se obtuvo con la colaboración de textos, revistas, internet y folleto, que se logró hallar utilizables para localizar las teorías y excelentes datos que ayudaron a entender la forma como la gestión por procesos permitirá desenvolver buenos procedimientos dentro de la compañía.

Este estudio investigativo será una guía para las empresas de producción sobre todo en el rubro textil.

Desde la perspectiva económica, este trabajo se justifica; ya que, al aumentar la productividad de la organización, se acrecentaría su rentabilidad, creando superiores dividendos para el empresario.

Desde la perspectiva social, este estudio se justifica; ya que, al aumentar la productividad de la compañía, mejoraría el entorno económico y laboral del colaborador.

De igual forma, este trabajo investigativo se justifica ya que, enseña cómo usar la gestión por procesos en una organización textil.

El trabajo investigativo es ejecutado con el objetivo de ayudar con el progreso y cumplir eficientemente los fines de la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L., mediante la gestión por procesos. Actualmente, la compañía no tiene las políticas precisas que le consientan alcanzar sus metas en el corto, mediano y largo plazo, motivo por el cual se empleará la gestión por procesos para plantear avances a la hora de aumentar la productividad de la compañía. Esto consentirá optimizar los procedimientos.

De igual forma, este trabajo servirá como base de investigación, referente a la gestión por procesos, en próximos estudios que quieran emplear tal información; al mismo tiempo, podrá utilizarse la gestión por procesos como un modelo para diferentes organizaciones que anhelan llevar a cabo métodos de mejora para optimizar su productividad.

1.6 Hipótesis

Ho = ¿La gestión por procesos que se desea implementar para la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L mejorará su productividad?

Ha = ¿La gestión por procesos que se desea implementar para la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L no mejorará su productividad?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general.

Mejorar la productividad mediante la elaboración del plan de gestión por procesos en Cotton Life Textiles E.I.R.L.

1.7.2 Objetivos específicos.

Realizar un análisis del escenario actual de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L.

Analizar el rendimiento de la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L durante el período enero 2018 – diciembre 2018.

Se mostrará el incremento de la productividad mediante la elaboración de un plan de gestión por procesos en la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L.

CAPITULO II. MATERIAL Y MÉTODO

CAPITULO II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de la investigación

2.1.1 Tipo de investigación.

La investigación es aplicada y descriptiva, dado que, se hace una descripción y análisis todos los procesos que existen en la compañía, para posteriormente llevar a cabo el plan de gestión por procesos diseñado.

2.1.2 Diseño de la investigación.

El estudio investigativo es no experimental, en vista de que, no se manipulará ninguna de las variables.

Además, Hernández, Fernández y Baptista, (2014) la precisan como una indagación no experimental porque es metódica y práctica, donde las variables independientes no son manipuladas ya que, ya sucedieron.

2.2 Población y Muestra

2.2.1 Población.

La población está constituida por 15 empleados que forman parte de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, distribuidos de la siguiente manera: administración 5 y producción 10.

2.2.2 Muestra.

La muestra será igual a la población, la gestión por procesos para mejorar la productividad de la compañía, además es una muestra pequeña que puede ser estudiada sin dificultades.

2.3 Variables y Operacionalización.

2.3.1 Variable Independiente: Gestión por procesos.

Definición.

El autor Bravo (2012) instruye del tema su libro, definiendo en una de sus páginas que la gestión por procesos (...) es un método de gestión y permite a gerencia ubicar, personificar, delinear, precisar, inspeccionar, optimizar y hacer más productivos los procedimientos de la empresa para conseguir la confianza del usuario. La maniobra de la compañía contribuye las enunciaciones requeridas en un ambiente de extensa

colaboración de la totalidad de sus componentes, donde los expertos en procesos son facilitadores (p. 9).

Dimensión: Diseño de procesos.

Según Carro y González (2012) el adquirir una organización un sistema que transforma los recursos en bienes y servicios, ofrecidos por el mercado, estaría adquiriendo un diseño de procesos. Al encontrar una manera de producir bienes que cumplan con las especificaciones del producto, con los requerimientos del cliente, dentro del costo y sumadas a otras restricciones administrativas, se cumpliría con el objetivo del diseño de procesos. Habrá un efecto a largo plazo sobre la producción y la eficiencia, de igual manera en el costo, flexibilidad y la calidad en los bienes según el proceso seleccionado por la compañía.

Indicador: Objetivos y metas.

Los objetivos son aserciones específicas, medibles a corto plazo que muestran un comportamiento claro, dirigiendo esfuerzos cabales, permitiéndonos alcanzar un evento futuro, es decir, una meta.

Indicador: Desempeño.

CEPAL (2010), lo define como la capacidad de una institución para gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos.

Indicador: Flujo de trabajo.

IBM Knowledge Center (2019) señala que los procesos de flujo de trabajo se pueden diseñar para que incorporen los modos más eficaces de completar tareas de negocio. Puede evaluar las prácticas actuales y determinar cómo se pueden mejorar o estandarizar antes de diseñar los procesos de flujo de trabajo.

Indicador: Plataformas y tecnologías.

Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2019) las definen como,

estructuras público-privadas de trabajo en equipo lideradas por la industria, en las que todos los agentes sistema español de Ciencia-Tecnología-Innovación interesados en un campo tecnológico trabajan conjunta y coordinadamente para identificar y priorizar las necesidades tecnológicas, de investigación y de innovación a medio o largo plazo.

Indicador: Fuentes de datos.

Son diversos tipos de documentos que contienen información para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Indicador: Controles operativos y financieros.

Sáenz (2005), los define como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos a la vez que aplica control financiero para estudiar y analizar los resultados reales obtenidos de las acciones ejecutadas comparados con los objetivos de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo.

Indicador: Integración con otros procesos.

Murcia (2004), lo define como la unión de la estrategia de la empresa a los procesos que se establezcan como procesos clave en el mapa de procesos, uniando los indicadores de los procesos a los objetivos de la empresa.

Dimensión: Control de procesos.

Según Carro y González (2012), lo define como el conjunto de conocimientos, métodos, herramientas, tecnologías, aparatos y experiencia que se necesitan para medir y regular automáticamente las variables que afectan a cada proceso de producción, hasta lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad, Calidad, seguridad, u otros criterios.

Indicador: Infraestructura.

Según Giannasi (2012), una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

Indicador: Dominio técnico.

Las relaciones entre conocimiento teórico y práctica profesional han sido conceptualizadas tradicionalmente desde lo que Schön (1998) ha denominado “racionalidad técnica” (p. 152). La racionalidad técnica implica una dicotomía entre los medios y los fines de la acción. Así, los fines son algo que está potencialmente claro, que se encuentran en los hechos mismos. Las discrepancias sobre los fines, desde esta perspectiva, pueden ser superadas mediante la referencia a los hechos, y los hechos son los que son. En consecuencia, la práctica rigurosa es conceptualizada como la aplicación del conocimiento teórico/técnico como medio para conseguir estos fines.

Indicador: Condiciones de operación.

Zúñiga (2005) un sistema de operaciones recibe insumos del mundo exterior (órdenes, materiales, energía), utilizando un conjunto de recursos para responder a esos insumos, transformando materiales o componentes en una forma que sea necesaria o deseada por los clientes, y operando dentro de restricciones que están determinadas por condiciones físicas, financieras, humanas y políticas Según Giannasi (2012), una infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente.

Dimensión: Mejora de procesos.

Según Carro y González (2012), el concretar los objetivos definidos es parte de una acción estratégica en el proceso de mejora continua. Al mejorar los procesos incorporando nuevas funciones aumenta el rendimiento y se genera un valor agregado al tener menor costo de producción y mayor variedad de productos obteniendo mayor demanda de consumidores de los productos de la compañía.

Indicador: Procedimientos de trabajo.

Según Prieto (1997), se disminuye la probabilidad de error, omisión o de accidente y se trabaja correctamente al llevar una serie de pasos claramente definidos. También los define como a todas aquellas operaciones que son ejecutadas de un mismo modo.

Indicador: Satisfacción del cliente interno.

Según William y Hazer (1986) citado por Uceda (2013) se refiere a la actitud general de una persona hacia su trabajo.

Indicador: Satisfacción del cliente externo.

Sastre y Aguilar (2003), indican que los clientes externos son las personas por las que la empresa tiene razón de ser. Generalmente compran los productos y los servicios a la misma.

2.3.2 Variable Dependiente: Productividad.

Definición Conceptual.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

Indicador: Desempeño.

Milkovich y Boudrem (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

Indicador: Efectividad.

Según Carro y González (2012), es la correspondencia entre las resultas conseguidas y las resultas planteadas, consiente calcular el nivel de observancia de los fines planeados. Es considerada la cantidad como único principio, se cae en modos efectivistas, esos donde lo significativo es la resulta, no importando a qué costo.

2.3.3 Operacionalización de Variables.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Variable Independiente	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Gestión por procesos	Diseño de procesos	Objetivos y metas	Observación directa	Guía de Observación
		Desempeño	Observación directa	Guía de Observación
		Flujo de trabajo	Observación directa	Guía de Observación
		Plataformas y tecnologías	Observación directa	Guía de Observación
		Fuentes de datos	Observación directa	Guía de Observación
		Controles operativos y financieros	Observación directa	Guía de Observación
		Integración con otros procesos	Observación directa	Guía de Observación
	Control de procesos	Infraestructura	Observación directa	Guía de Observación
		Dominio técnico	Observación directa	Guía de Observación
		Condiciones de operación	Observación directa	Guía de Observación
	Mejora de procesos	Procedimientos de trabajo	Observación directa	Guía de Observación
		Satisfacción del cliente interno	Encuesta	Cuestionario
		Satisfacción del cliente externo	Encuesta	Encuesta de satisfacción al cliente

Variable Dependiente	Dimensión	Indicador	Técnica	Instrumento
Productividad		Desempeño	Análisis documental	Guía de análisis documental
		Efectividad	Análisis documental	Guía de análisis documental

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1 Técnicas de recolección de datos.

Para recopilar todos los datos posibles concernientes a la manera actual de llevar los procesos en Cotton Life Textiles, se manejaron la técnica de la observación directa y la encuesta.

Según Arias (2006), menciona que “las distintas maneras de obtener información son las técnicas de recolección de datos”.

Ningún documento provee una guía minuciosa de la información precisa, más bien información que conducirá a probable establecimiento de dificultades que logren estar ocurriendo o se encuentren por suceder. Fundamentándose en los saberes se podrá catalogar información real y transparente para así adelantar con el estudio. Es significativo tener calidad en la información que se recopilará y autenticidad de los informes para su adecuado empleo, para ello se cuenta con la validez de los amos de la compañía.

2.4.2 Instrumentos de recolección de datos.

Encuesta.

Según Kurt y Sosa (2017) es un formato estándar que comprende un conjunto previamente definido de preguntas y plantea posibles respuestas. Generalmente se aplican a grupos grandes, ya sea que se elijan estadísticamente sus integrantes o no.

Según Arias (1999) las formas materiales esgrimidos para recolectar y almacenar la información son los instrumentos” (p. 53).

Observación directa.

Según Campos y Lule (2012), la observación por sí misma representa una de las formas más sistematizadas y lógicas para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer, consiste en utilizar los sentidos ya sea para describir, analizar, o explicar desde una perspectiva científica, válida y confiable algún hecho, objeto o fenómeno desde una forma participante, no participante, estructurada o no estructurada; de esta forma se plantea la necesidad de que el observador cuente con habilidades y destrezas que le permitan desarrollar este proceso con calidad.

Análisis documental.

Rubio (1999), El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un

proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales. Analizar, por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación.

2.4.3 Validación y confiabilidad de instrumentos

2.4.3.1 Validez

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indicaron que los instrumentos o las técnicas serán válidos al momento de medir lo que en realidad se desea calcular. La validez compone un estado propio de la resulta, y no del instrumento en sí. Los instrumentos no son válidos por ellos mismos, excepto de acuerdo a los propósitos que persiguen con relación a un conjunto de individuos o sucesos dados.

2.4.3.2 Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2006) aseveran refiriendo al hecho de que la duplicación al momento de aplicar del instrumento en la misma cosa o individuo estudiado conducirá a iguales resultas.

2.5 Procedimiento para la recolección de datos.

La información se recaudó mediante un proceso, que inició con una junta propuesta al gerente para con los colaboradores de la organización donde se les explicó el plan de investigación entregándoles la encuesta y orientándoles sobre el propósito.

Se solicitaron las documentaciones necesarias para el estudio de la investigación.

Es importante indicar que se aplicó la encuesta a todos los colaboradores de la organización en vista de que el objetivo era indagar respecto del estado en que se encontraba cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa, independientemente de que fueran administrativos o no ya que, todos los procesos deben funcionar según su procedimiento establecido con lo cual se asegura que el mismo sea acorde a las actividades requeridas en el puesto.

2.6 Procedimiento de análisis de datos.

Se examinaron los datos con una correspondiente tabulación.

Para el estudio de la documentación se examinaron acorde a la guía de estudio anexa, sacando la información solicitada para el proyecto y también para el análisis documental de la variable productividad.

La información recogida fue tabulada en el programa SPSS 23, software estadístico, ejecutado a la muestra de los 15 empleados de la compañía Cotton Life Textiles de San Miguel, Lima; con una totalidad de 13 interrogaciones.

2.7 Criterios éticos.

2.7.1 Uso de la información:

Se consideró la identificación de las personas encuestadas y no se proporcionó otro uso con los datos conseguidos.

2.7.2 Valor social:

Los individuos que intervinieron en el estudio, no se expusieron a riesgo alguno, ni tomadas por la fuerza, contrariamente, mostraron disposición, de pertenecer a la dinámica.

2.7.3 Validez científica:

La totalidad de la información externa y de distintos autores, tiene las fuentes adecuadas, así que la validez teórica es correcta, sin modificar informaciones propias al autor original.

2.8 Criterios de rigor científico.

2.8.1 La credibilidad

La investigación conserva una búsqueda exigiendo para ello la validez precisa en cada punto enmarcando el área a estudiar sin asumir más datos innecesarios. Dado que la población es mínima, se tomó como muestra la misma; ello permite que el procedimiento usado será efectivo a la población en su totalidad.

2.8.2 Confiabilidad

Se tendrá, así mismo, presente la confiabilidad de datos como informes y registros, la totalidad de documentación de la compañía circulan por los directores, administradores y responsables de la zona con su referida firma y validación de los mismos.

CAPITULO III. RESULTADOS

CAPITULO III. RESULTADOS

3.1 Estudio de la línea base de la empresa

3.1.1 Información general.

Nombre comercial	Cotton Life Textiles, E.I.R.L.
RUC	20554505016
Estado	Activo
Domicilio	Av. Universitaria 1143, oficina 302, Distrito San Miguel
Fecha de inscripción	13 de septiembre de 2013
Actividad económica	Venta al mayor de productos textiles

Cotton Life Textiles E.I.R.L es una organización dedicada al diseño y confección de tres tipos de camisas (se puede tomar en consideración algún pedido específico que haga un cliente). A continuación, se describen los tipos de camisas que se realizan:

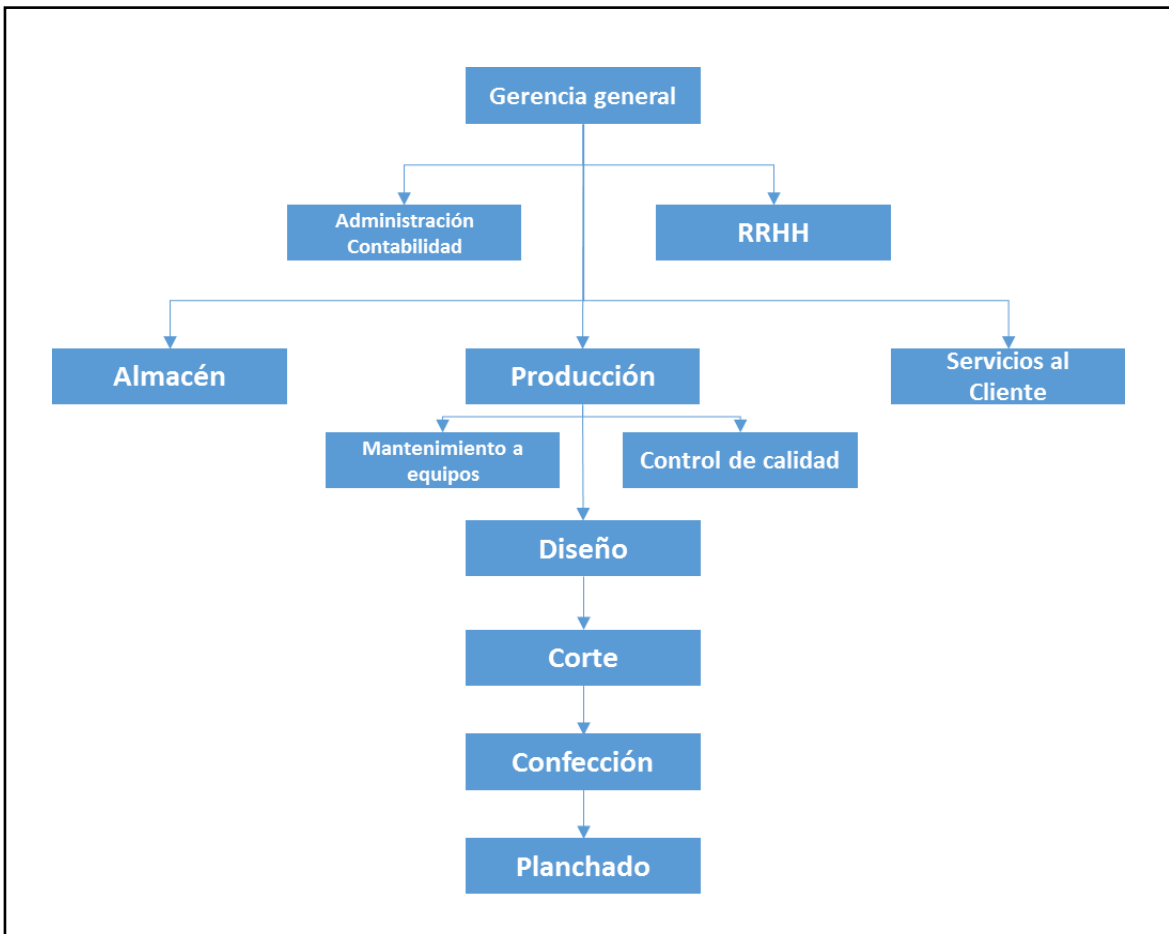
Camisa tipo A: es una camisa casual para dama, con un diseño manga corta y un bolsillo en el frente.

Camisa tipo B: es una camisa casual para caballero, con un diseño manga larga, con dos bolsillos delanteros.

Camisa tipo C: es una camisa para caballero ejecutivo, consta de un diseño manga larga, con un bolsillo en el frente.

Seguidamente, la empresa presenta la estructura organizativa siguiente:

Figura 3: Estructura organizativa de la empresa



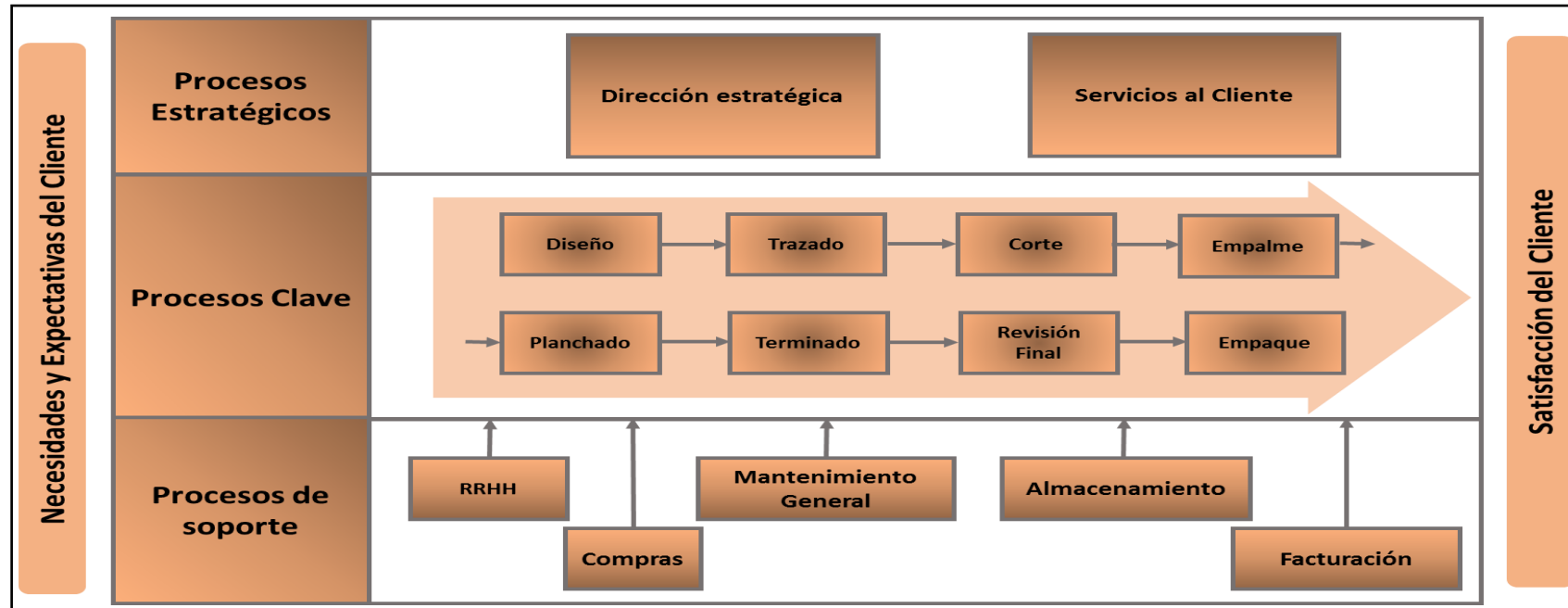
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La estructura organizacional plantea a simple vista una jerarquía para delegar las tareas, para mejorar la comunicación y el control de los flujos de trabajo. Cada figura representa un sub proceso. Las figuras en la parte superior del organigrama representan a los ejecutivos, estando los de menor rango ubicados más abajo. Las figuras de las líneas horizontales simbolizan a los empleados con un nivel jerárquico similar.

La organización en estudio ejecuta el mapa de procesos siguiente:

Figura 4. Mapa de Procesos de Cotton Life Textiles E.I.R.L.

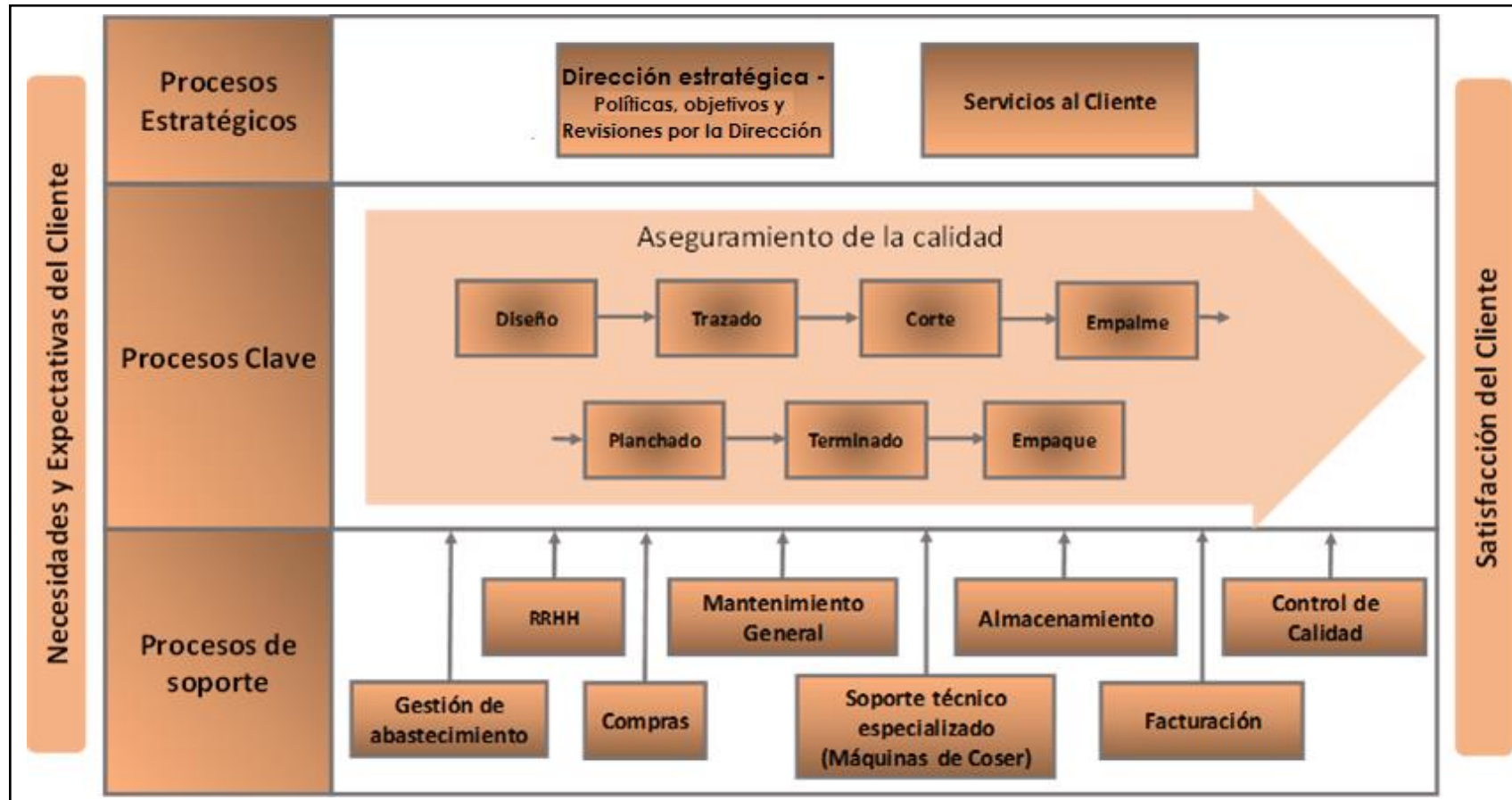


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Este mapa de procesos fue elaborado en función de la información suministrada por la empresa y tomando en consideración el conocimiento teórico adquirido en la universidad. En la figura 5 se presenta el mapa de procesos que se propone tomando en cuenta los procesos de gestión de abastecimiento, mantenimiento a máquinas de coser y control de calidad, éste último como proceso de soporte será responsable de la calidad de todos los procesos de la empresa.

Figura 5. Mapa de Procesos propuesto de Cotton Life Textiles E.I.R.L



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En la figura se muestra el mapa de procesos elaborado considerando algunos procesos de soporte con el objetivo de proporcionar recursos y apoyo a los procesos de cierre.

3.1.2 Diagnóstico inicial de los procesos macro de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L.

Procesos estratégicos.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2009) los procesos estratégicos son un instrumento de administración que consiente ayudar a asumir medidas de las empresas alrededor del trabajo actual y la vía que tienen que andar en el futuro para ajustarse a las transformaciones y a las exigencias impuestas por el ambiente y conseguir la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los productos y asistencias que se suministran.

En el caso de la empresa, estos procesos permiten establecer y delimitar los objetivos y sus correspondientes procedimientos sobre los que se apoyará para lograr alcanzar las metas fijadas. Dentro de estos procesos estratégicos se encuentran: el esclarecimiento de los objetivos estratégicos, los indicadores y los fines, los cuales son sometidos a revisiones periódicas en función de alguna modificación que se considere a nivel de la Dirección.

A partir del nuevo mapa de procesos elaborado para la empresa y presentado en la figura 5, entre los procesos estratégicos están: Dirección estratégica, Servicio al Cliente y Políticas, objetivos y revisiones por la Dirección. El primero se encarga de formular las estrategias para impulsar la empresa, con el objetivo de alcanzar un posicionamiento en el mercado competitivo y con ello ingresos económicos superiores al promedio. Servicio al cliente se encarga de atender las consultas, compras, solicitudes, entregas o reclamos de todos y cada uno de sus clientes, y la nueva caja del proceso denominada Políticas, objetivos y revisiones por la Dirección se encarga del análisis de los resultados y de la toma de decisiones para promover la mejora continua en los procesos de toda la empresa.

Dentro de los procesos de soporte se propuso uno de control de calidad cuya responsabilidad sea asegurar y controlar la calidad del proceso principal añadiendo de esa forma control de calidad a cada una de las fases que lo comprende. Se propuso además uno que asegure el soporte técnico de las máquinas para que diseñe y lleve a cabo el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas de coser viejas y nuevas. Y finalmente, se propuso un proceso de gestión de abastecimiento que se encargue del perfecto almacenamiento y disposición de las telas y que además informe

sobre las existencias y escasez de materia prima para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Procesos operativos.

En la empresa Cotton Life Textiles, estos procesos fueron definidos de acuerdo a las labores realizadas para confeccionar las camisas, entre las que se encuentran: diseño y trazado, corte, empalme, planchado, terminado, revisión final y empaque. Es importante mencionar que estos procesos fueron constituidos para satisfacer los requerimientos y expectativas de la clientela.

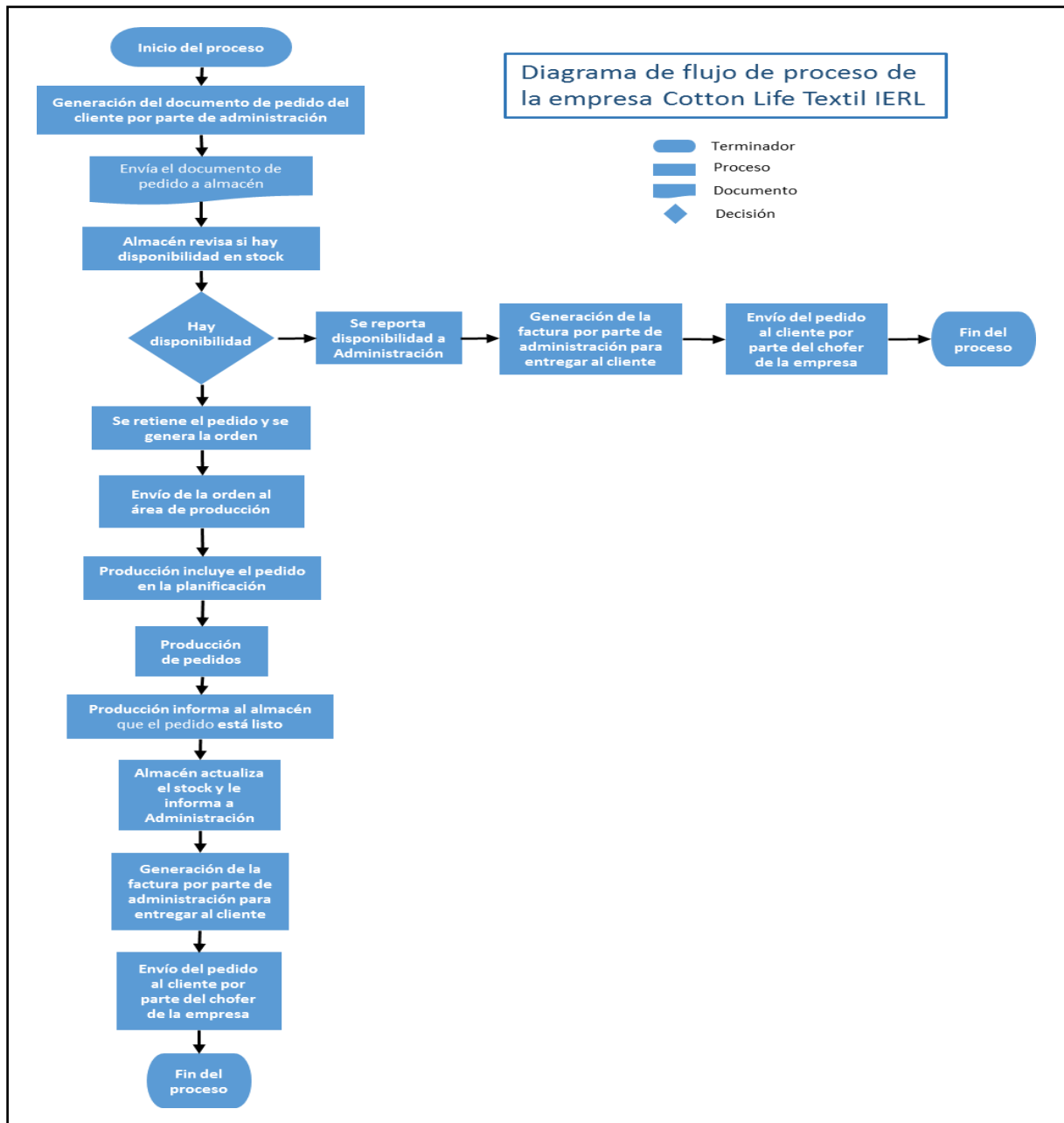
Procesos de soporte.

Una vez establecidos los procesos clave se definen los procesos de soporte, éstos son otra base fundamental de la empresa por cuanto son quienes aportan los recursos precisos para el cumplimiento de los procesos clave garantizando la disposición y gestión de esos recursos, lo que facilita el desarrollo de las actividades que comprenden los procesos clave, dando apoyo a los mismos, y generan valor añadido al cliente interno.

La clasificación de los procesos macro de la empresa permite establecer las responsabilidades que todos los trabajadores tendrán para lograr alcanzar el éxito en cada una de sus áreas. Dentro de los procesos macro existen subprocesos que permiten delimitar las áreas en las que, una vez identificada la raíz de la baja productividad, se deberá enfocar la empresa.

Se muestra en el siguiente diagrama a nivel macro el proceso productivo de la empresa en estudio.

Figura 6. Descripción del proceso productivo y/o servicio

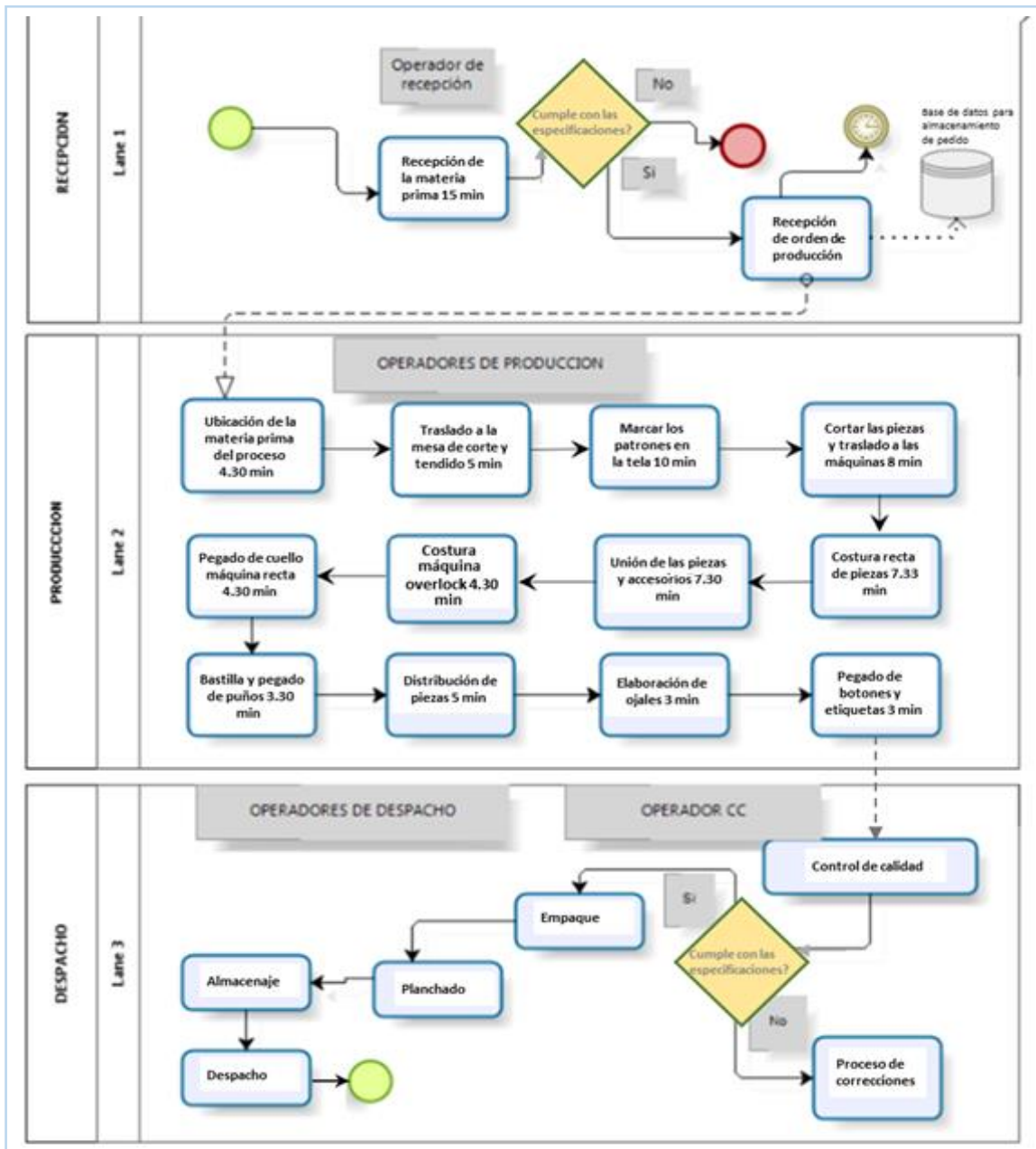


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Muestra el proceso desde que se genera el pedido por parte del cliente hasta que el mismo es enviado, sin embargo, para una mejor comprensión, en el siguiente diagrama se muestra el detalle que involucraba la confección de camisas en la empresa estudio durante el año 2018.

Figura 7. Flujograma de proceso de elaboración de camisas Cotton Life Textiles E.I.R.L.

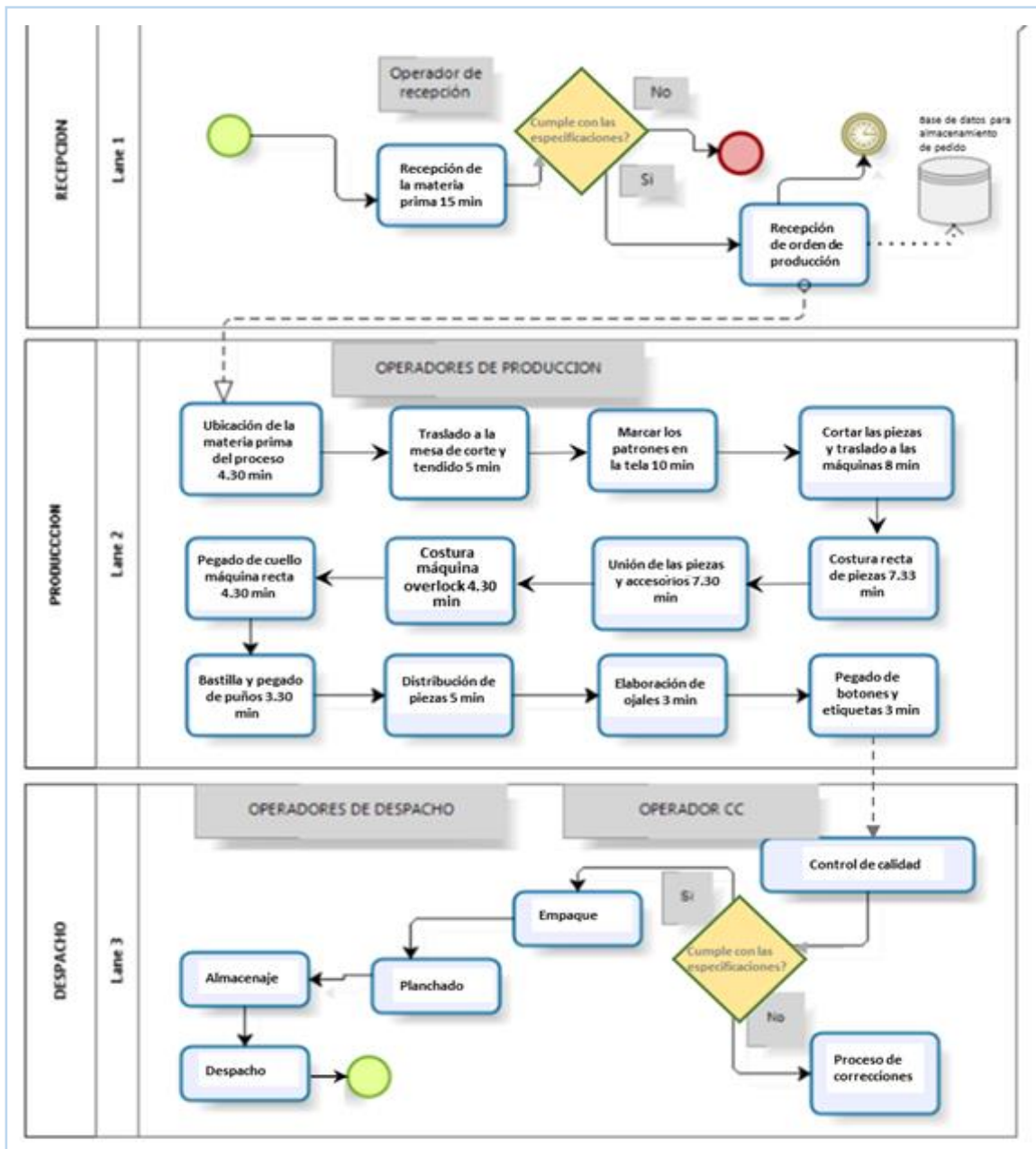


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se muestra el proceso a detalle desde la recepción de la materia prima en almacén y el pedido mediante la orden respectiva del área de producción. Seguidamente, se traslada la materia prima al área de corte y costura seguido del planchado y el control de calidad.

Figura 8. Mejora del Flujo de proceso de elaboración de camisas Cotton Life Textiles E.I.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Se presenta el proceso de confección con los nuevos tiempos que contempla la adquisición y de las nuevas máquinas (consideradas en los procesos operativos de la propuesta planteada).

3.2 Validación de la encuesta para el recojo de información

A. Confiabilidad del instrumento.

Tabla 2. Confiabilidad

Confiabilidad

Coefficiente	Relación
0	Nula confiabilidad
0.70	Aceptable confiabilidad
0.90	Elevada confiabilidad
1.00	Máxima confiabilidad

Interpretación: Empleando el método del alfa de Cronbach y el procesamiento de datos a través del *software* estadístico SPSS 23 se alcanzó a ratificar la confiabilidad del instrumento propio a los 15 colaboradores de Cotton Life Textiles E.I.R.L.

Tabla 3. Resumen de procesamiento de casos del instrumento

Resumen de procesamiento de casos del instrumento

		N	%
Casos	Válido	10	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	10	100.0

Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	n. ° de elementos
.963	13

Interpretación: El estadístico de fiabilidad de las variables muestra la confiabilidad del instrumento y los ítems, ya que el producto obtenido fue de 0.963, siendo considerado elevado.

3.2.1 Resultados de la Aplicación de la Guía de Observación.

El primer instrumento que se utilizó, para lograr el diagnóstico de la empresa y medir los indicadores de la Gestión de Procesos, fue la guía de observación (anexo 2). Esta se aplicó en cada una de las áreas establecidas por la empresa con el objetivo de utilizar una forma sistematizada y lógica para verificar lo que se desea conocer, es decir, las causas de la baja productividad en la empresa. La habilidad del observador, plasmada en la herramienta con la que se obtuvo la información que será analizada, fue validada por un experto tal como se muestra en los anexos del estudio.

Luego de la aplicación de la guía de observación y a partir de los resultados obtenidos se realiza la interpretación mostrada en las siguientes figuras:

A. Se establecen claramente los objetivos y metas.

Figura 9. Objetivos y metas.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados muestran que en las ocho áreas analizadas de la empresa se pudo constatar que tenían bien definidos sus objetivos y metas.

B. A través del proceso se logran los objetivos planteados.

Figura 10. Objetivos planteados.



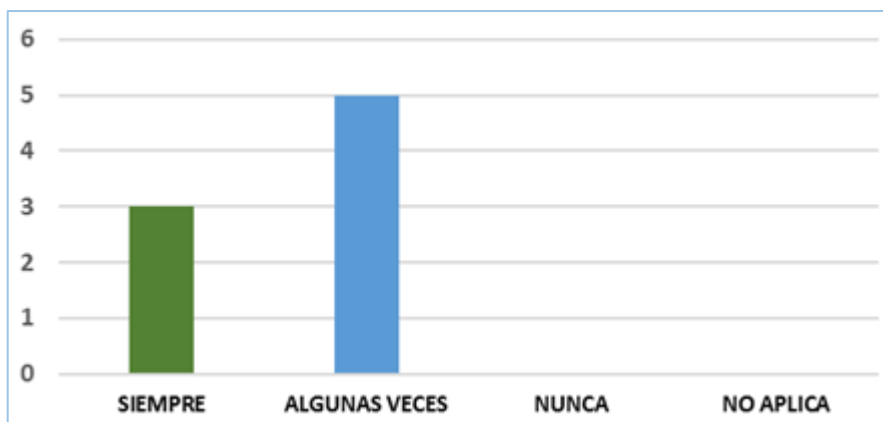
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados indican que en cinco de las ocho áreas analizadas sólo algunas veces se logran los objetivos planteados. Esto indica que, aunque en cada área se realiza la planificación respectiva los objetivos no se están alcanzando esto se demuestra en la tabla 20 donde se evidencia la planificación propuesta para todo el año 2018 y se demuestra claramente que no se alcanzó la meta trazada. Los datos mostrados en la referida tabla fueron suministrados por la empresa en estudio y refieren un incumplimiento de 14010 piezas menos respecto a lo planificado.

C. Los procedimientos de trabajo se ajustan al logro de los objetivos.

Figura 11. Procedimientos concuerdan con objetivos



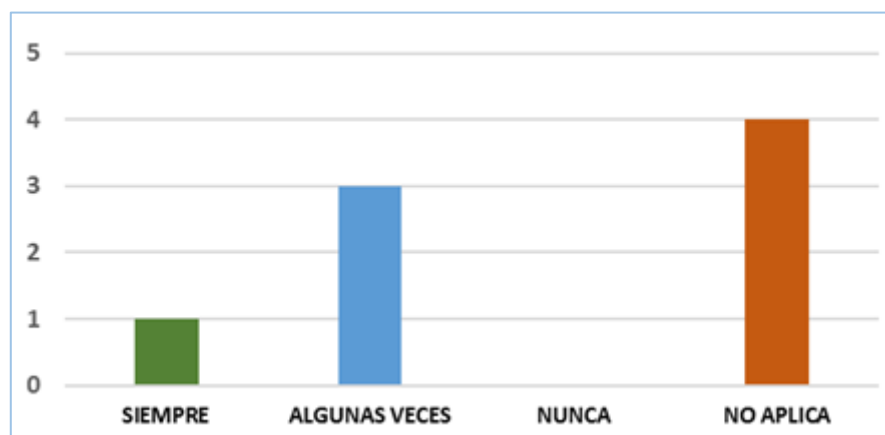
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Muestra los resultados señalan que en cinco de las ocho áreas analizadas de la empresa (corte, empalme, terminado, revisión final y trazado) se observó con claridad que los objetivos sólo algunas veces son alcanzados a través de los procedimientos establecidos mientras que sólo tres áreas alcanzan siempre sus metas (diseño, empaque y planchado). Se consultó a la empresa acerca de la posibilidad de presentar en la investigación sus procedimientos y no se obtuvo una respuesta satisfactoria, razón por la cual no se adjuntan en la presente investigación.

D. La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente.

Figura 12. La solicitud de pedido expresa la necesidad del cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Este indicador se diseñó expresamente para identificar si todas las áreas obtienen la información del pedido que requieren, a través de la guía de observación se identificó que tres de ellas algunas veces no obtienen del formato todos los datos que necesitan. En los anexos 19 y 20 se presentan los formatos de pedido tanto viejo como el elaborado durante el presente estudio.

E. La plataforma tecnológica le permite comunicación interna entre todas las dependencias de la empresa.

Figura 13. La plataforma tecnológica comunica internamente las áreas.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Indica que la empresa utiliza Mozilla Thunderbird como servicio de correo electrónico y de acuerdo a los resultados la comunicación interna se lleva a cabo sin inconvenientes.

F. La plataforma tecnológica le permite tener una extranet con sus clientes.

Figura 14. La plataforma tecnológica permite tener una extranet con los clientes.



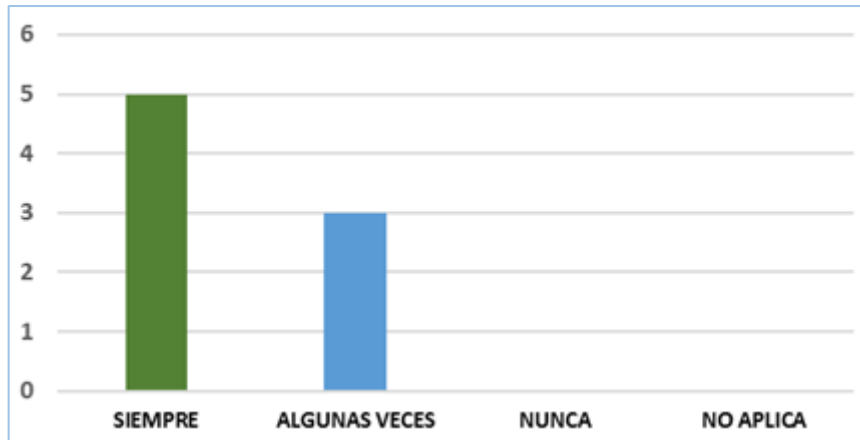
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Indica los resultados confirman que sólo el equipo de atención al cliente posee contacto directo con éste y el proceso es tan eficiente como lo sea el servicio de internet de la empresa de telefonía, es decir, en algunos momentos los correos electrónicos pueden presentar inconvenientes para su salida o recepción.

G. La tecnología usada en el área se ajusta a la demanda.

Figura 15. La tecnología usada en el área se ajusta a la demanda.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados muestran que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para ejecutar las actividades del proceso, sin embargo, algunos equipos presentan cierto nivel de desgaste y obsolescencia (empalme, planchado y corte). Ver anexo 21.

H. Durante el proceso que se ejecuta se reportan los recursos utilizados y el producto logrado.

Figura 16. Reporte de recursos usados y producto logrado.



Fuente: Elaboración propia.

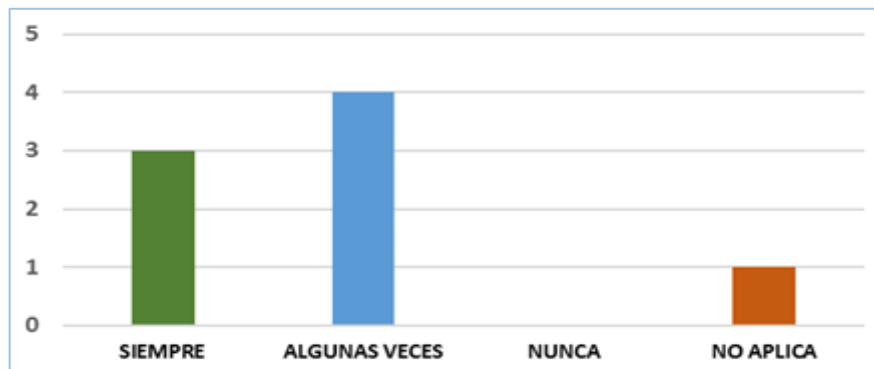
Interpretación:

Los resultados obtenidos indican que los recursos que son utilizados y la

producción que resulta del proceso son informados vía correo electrónico con el adjunto de la solicitud de pedido.

I. Durante el proceso que se ejecuta se logran los niveles económicos esperados.

Figura 17. Niveles económicos esperados



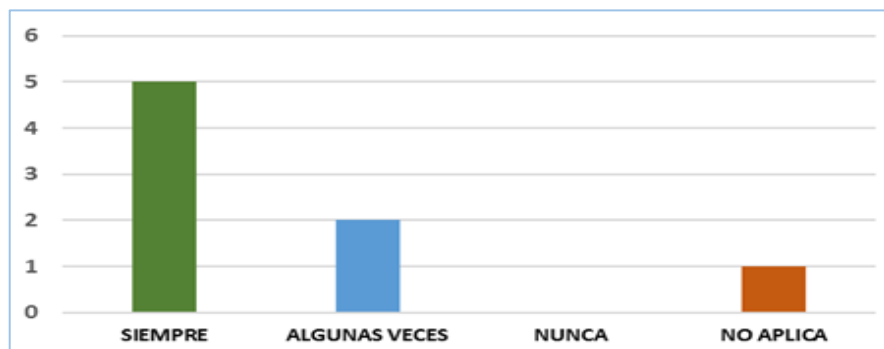
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Cuando no se alcanza a cubrir la solicitud del pedido se informa vía correo electrónico indicando el por qué no se alcanzará la producción requerida. La devolución de pedidos por parte de un cliente afecta la tasa de retorno que se espera del proceso. En la mayoría de las devoluciones la justificación es retraso en el envío o algunas diferencias entre lo solicitado y lo entregado.

J. Existe comunicación durante las fases del proceso.

Figura 18. Existe comunicación durante las fases del proceso.



Fuente: Elaboración propia.

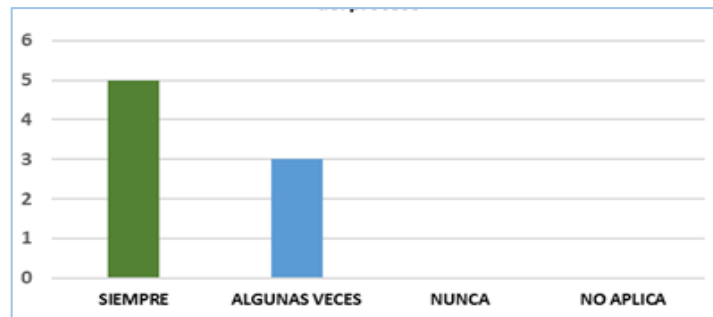
Interpretación:

En cinco de las ocho áreas revisadas se observó que existe comunicación

entre ellas, ya sea de manera verbal o vía correo electrónico corporativo, sin embargo, 2 áreas (empalme y empaque) mostraron que sólo algunas veces se comunican con el resto por lo que se debilita la retroalimentación del proceso.

K. La infraestructura utilizada se ajusta a los requerimientos del proceso.

Figura 19. La infraestructura utilizada se ajusta a los requerimientos del proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De las ocho áreas de estudio, cinco mostraron instalaciones y lugares de trabajo aptos para el desarrollo de las actividades, sin embargo, tres de ellas presentan condiciones desfavorables (poca iluminación, desorden, ambas en las áreas de: corte, empalme y trazado) para la ejecución y consecución de los objetivos. En el anexo 22 se muestran algunas imágenes.

L. El dominio técnico del personal es acorde con lo requerido en el área de trabajo.

Figura 20. Dominio técnico de acorde al puesto.



Fuente: Elaboración propia.

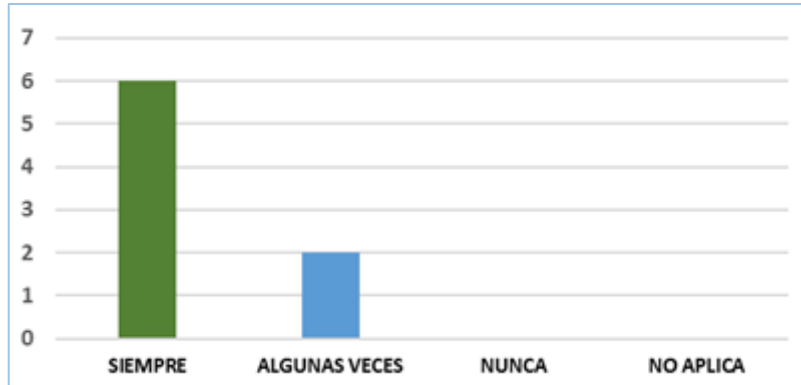
Interpretación:

Los resultados muestran que la totalidad de las áreas de estudio

evidenciaron un dominio técnico de las actividades que desarrollan.

M. El método de elaboración se ajusta a los objetivos y metas planteadas.

Figura 21. El método de trabajo se ajusta a los objetivos y metas planteadas.



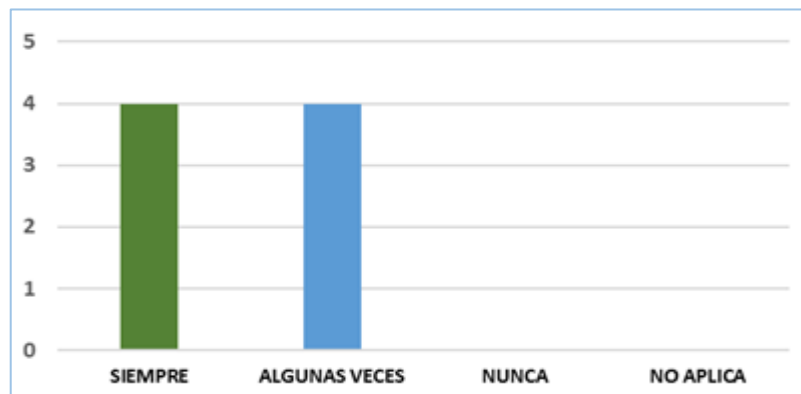
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Los resultados muestran que el método con el que se están desarrollando las tareas en dos de las áreas no está ajustado al proceso. Aunque los procedimientos están disponibles para cada colaborador de la empresa (más no así para la presentación en el presente trabajo) la guía de observación indicó que en los procesos de: empalme y trazado se generan discrepancias porque algunas veces las piezas cortadas no encajan al momento de empalmarlas.

N. Los procedimientos de trabajo se revisan periódicamente.

Figura 22. Procedimientos revisados periódicamente.



Fuente: Elaboración propia.

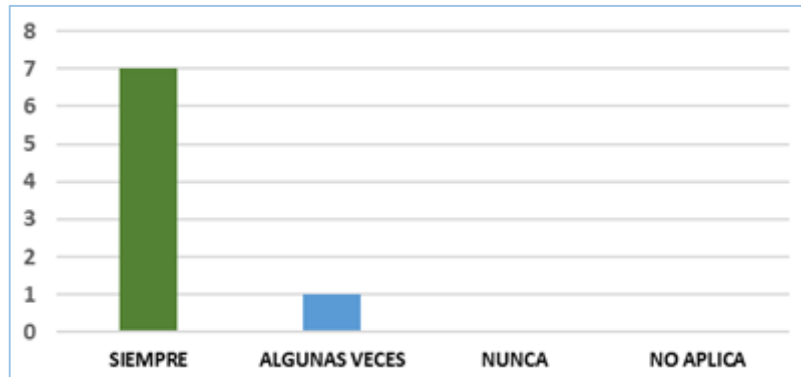
Interpretación:

Los resultados muestran que 4 de las áreas (trazado, corte, empalme y

diseño) no presentan una revisión periódica de sus procedimientos por lo que será considerado en las recomendaciones propuestas del estudio.

O. Las operaciones se ejecutan según el procedimiento establecido.

Figura 23. Se cumple el procedimiento de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

En siete de las ocho áreas observadas se indicó que las operaciones se ejecutan de acuerdo a los procedimientos establecidos, sin embargo, al no realizar una revisión periódica de los mismos implica que podría ser la causa de algunos inconvenientes que se presentan en el empalme de las piezas.

De manera general, al analizar cada guía se pudo constatar que en el área de Dirección los objetivos de la empresa no se logran alcanzar, esto se atribuye a la falta de revisión de los procedimientos de trabajo que son diseñados en dicha área y productividad baja.

Las áreas de Administración, Mantenimiento y Recursos Humanos no muestran problemas en su flujo de trabajo por lo que se infiere que sus procedimientos, recursos tecnológicos y financieros, procesos e infraestructura están de acuerdo a lo que necesita organización.

El área de diseño muestra algunas desviaciones que con certeza influencia en la baja productividad de la empresa por cuanto se observó que no logran los objetivos que se diseñan en función de los pedidos de los clientes. A esto se añade el hecho de que sus procedimientos de trabajo no son revisados con la frecuencia que amerita la actual situación de la empresa. La plataforma tecnológica puede ser parte de la raíz del problema por cuanto se observa obsolescencia en los equipos de diseño, aunado a ello, el formato en el que reciben los pedidos de los clientes no les permite definir

algunos detalles que repercuten en el desperdicio de tela para la elaboración de algunas prendas y por ende en gastos adicionales.

Una de las áreas de mayor importancia dentro de la estructura de la empresa es Producción. La planificación diseñada en la Dirección para el 2019 indicó lo siguiente: 1) Se comprarán dos máquinas de costura recta. 2) Se realizará la contratación tanto de dos operarios y de un Supervisor de planta. 3) Actualizaran sus procedimientos de trabajo ya que no se ajustan a la actual situación. 4) Incluirán un Plan de Mantenimiento preventivo a las máquinas y/o equipos que retrasan la elaboración del producto.

Otra de las áreas que mostró, a simple vista, incidencia sobre la baja productividad es el área de almacenamiento. El proceso mediante el cual se almacenan las telas (materia prima) no es el adecuado por cuanto al momento de utilizarla se observa suciedad y manchas por mal manejo en el proceso. A esto se le suma la falta de revisión en el procedimiento de trabajo, además, la infraestructura no es acorde por lo que incide en el maltrato de la materia prima. Un punto de atención es que durante este proceso no se muestran alertas desde el punto de vista económico y se atribuye a la falta de indicadores en el procedimiento, aunque no se cuenta con los dichos documentos, sabemos que en caso de estar midiendo los indicadores pudieran notar que dicha área requiere apoyo.

El área de Atención al Cliente tiene también alta incidencia en la baja productividad de la empresa. Las observaciones realizadas permitieron identificar que los objetivos planteados no se logran alcanzar porque al tener pedidos devueltos por parte de clientes eso se traduce en pérdidas económicas, además de insatisfacción de clientes que repercuten en pérdida de algunos de ellos. En esta área también existe problema con el documento que manifiesta el pedido, el cual ya fue analizado previamente y se constató que el documento “viejo” no indicaba toda la información que requerían las áreas del proceso de producción para una correcta producción. Otro punto de atención es la falta de revisión periódica del procedimiento de trabajo.

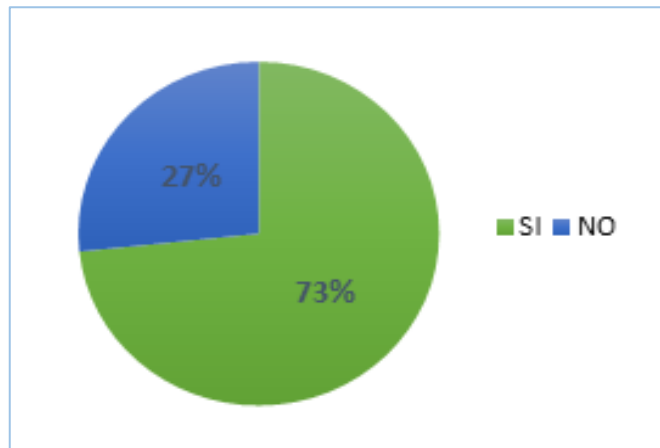
3.2.2 Resultados de la Aplicación del Cuestionario.

El estudio de la satisfacción del cliente interno (trabajador) se llevó a cabo para determinar si está influyendo en la productividad de la empresa, es decir, para identificar si alguna condición del empleado ya sea intrínseca o extrínseca lo conduce a no desarrollar con éxito sus tareas. Esto como parte del ciclo de mejoras que debe

llevarse a cabo en toda empresa para mantener su competitividad respecto a diversos factores como: producción acorde al mercado, calidad de sus productos, entre otros. Para este análisis se aplicó un cuestionario que fue validado por un experto y se muestra en el anexo 1.

A continuación, se presentan una serie de gráficos como resultado arrojado en la encuesta aplicada a los trabajadores en referencia a la productividad.

Figura 24. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la empresa?

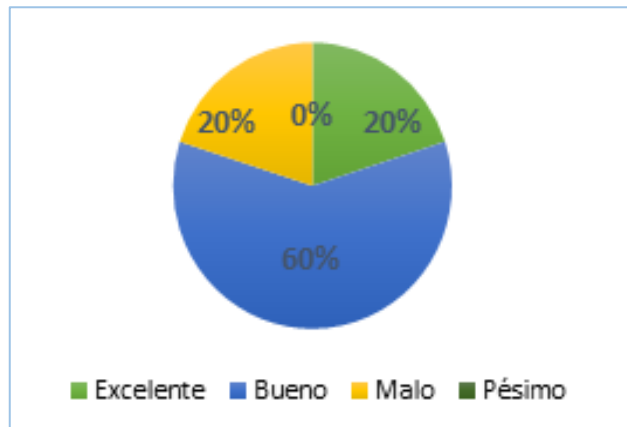


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar un 73% (11 trabajadores) de la muestra de estudio representada por 15 trabajadores, conoce la misión, visión y valores de la compañía, lo que indica que el otro 27% restante lo desconoce.

Figura 25. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

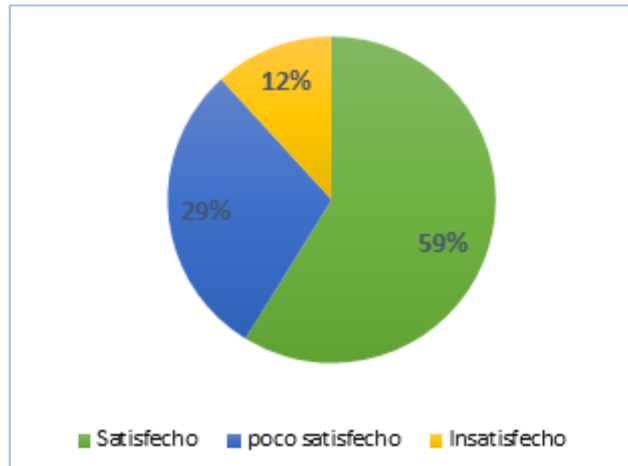


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 60% (9 trabajadores) de la muestra de estudio, indicó que es bueno, un 20% (3 trabajadores) indicó que es excelente y el otro 20% (3 trabajadores) restante indicó que es malo.

Figura 26. Como trabajador, ¿qué tan satisfecho se siente con la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar, referente a la satisfacción que tiene el trabajador con la empresa, un 59% (10 trabajadores) de la muestra de estudio indicó que está satisfecho, un 29% (3 trabajadores) indicó que está poco satisfecho y el otro 12% (2 trabajadores) restante indicó que está insatisfecho.

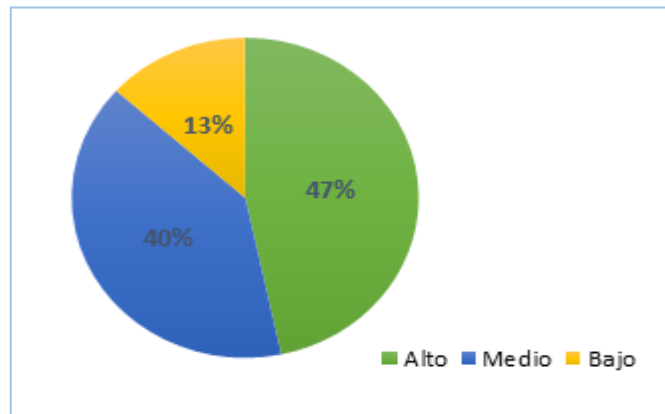
Con estos resultados se puede calcular el porcentaje de satisfacción del cliente interno.

$$\% \text{ Satisfacción cliente interno} = \frac{\text{número de clientes internos satisfechos}}{\text{número total de clientes internos}} \times 100\%$$

$$\% \text{ Satisfacción cliente interno} = \frac{10}{15} \times 100\% = 66.67\%$$

Con el valor obtenido anteriormente se pudo constatar que un 66.67% del cliente interno (trabajadores de la empresa) se siente satisfecho y el otro 33.33% se siente insatisfecho.

Figura 27. ¿En qué nivel conoce los procesos de la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar, el nivel de conocimiento que tienen los trabajadores en cuanto a los procesos de la empresa quedó expresado así, un 47% (7 trabajadores) de la muestra de estudio manifestó un nivel alto, un 40% (6 trabajadores) indicó que es medio y el otro 13% (2 trabajadores) restante refirió un nivel bajo respecto a la pregunta realizada.

Figura 28. ¿Los procesos operativos de su área están formalmente descritos?

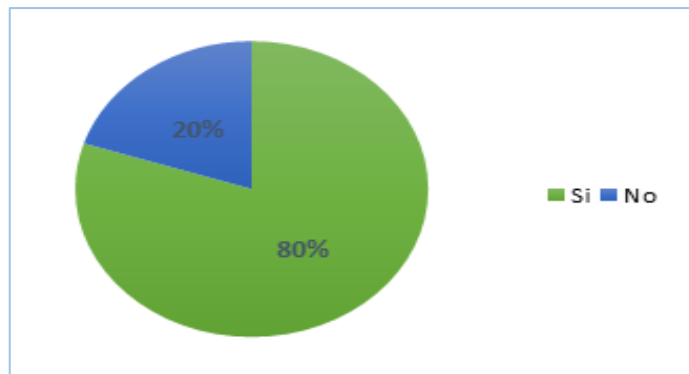


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 87% (13 trabajadores) de la muestra de estudio indicó que los procesos operativos de la empresa están formalmente descritos, mientras que el 13% (2 trabajadores) sostiene una opinión contraria.

Figura 29. ¿Considera Ud. que la representación gráfica de los procesos haría más sencillo su trabajo?

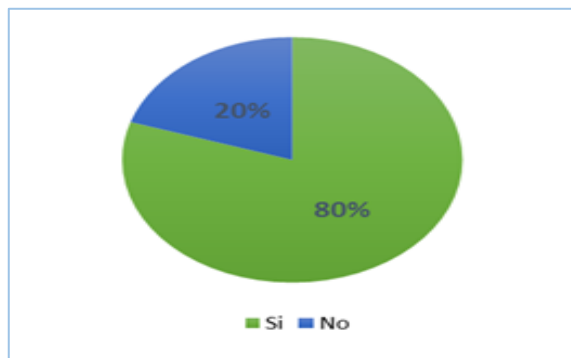


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 80% (12 trabajadores), de la muestra de estudio, indicó que sería más sencillo su trabajo si hubiera una representación gráfica de los procesos, mientras que el otro 20% (3 trabajadores) sostuvo una opinión contraria.

Figura 30. ¿Es tomada en cuenta su opinión en la elaboración de los procesos de la empresa?

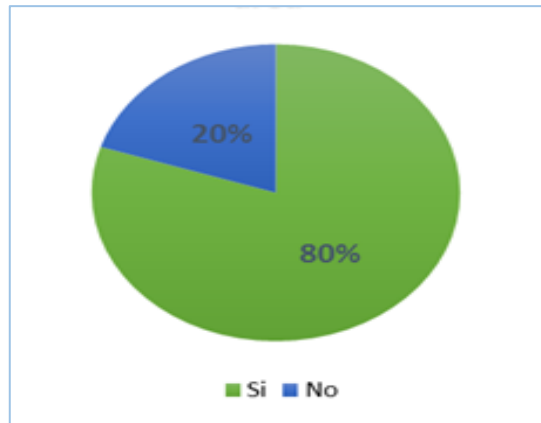


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 20% (3 trabajadores) de la muestra de estudio indicó que su opinión no es tomada en cuenta para la elaboración de los procesos de la empresa, mientras que el otro 80% (12 trabajadores) sostuvo una opinión contraria.

Figura 31. ¿Se encuentran formalizados los procedimientos de su área?

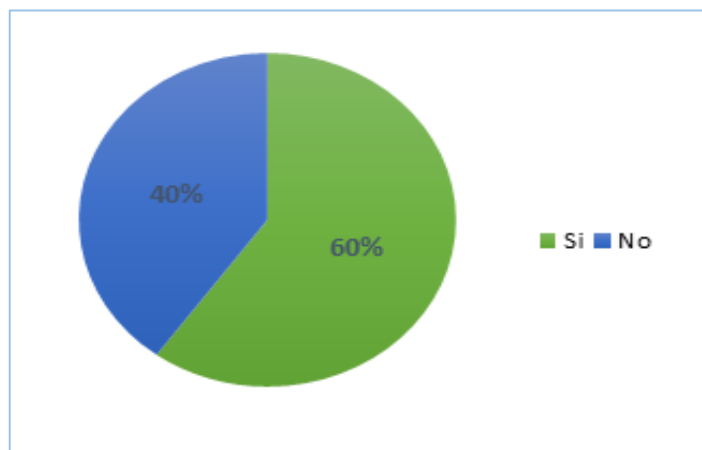


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar un 20% (3 trabajadores) de la muestra de estudio, indicaron que no se encuentran formalizados los procedimientos de su área, mientras que el otro 80% (12 trabajadores) sostuvo lo contrario.

Figura 32. ¿Se realiza algún tipo de control de calidad antes de salir los productos?

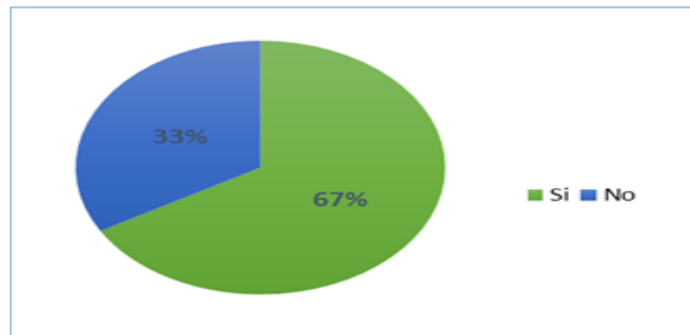


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar, un 60% (9 trabajadores) de la muestra de estudio, representada por 15 trabajadores indicó que, si se ejecuta cierta clase de control de calidad de los productos antes de salir de la empresa, mientras que el otro 40% (6 trabajadores) sostuvo que no se realiza.

Figura 33. ¿Se realiza algún tipo de medición a los procesos?

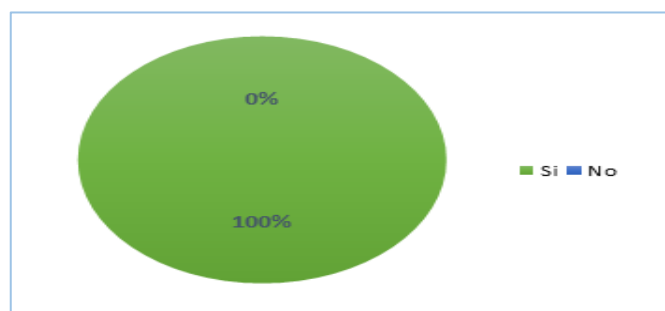


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos, un 33% (5 trabajadores) de la muestra de estudio indicó que no se realiza algún tipo de medición a los procesos, mientras que el otro 67% (10 trabajadores) sostuvo que si se realiza medición a los procesos.

Figura 34. ¿Se determina con precisión al responsable de cada proceso en la empresa?

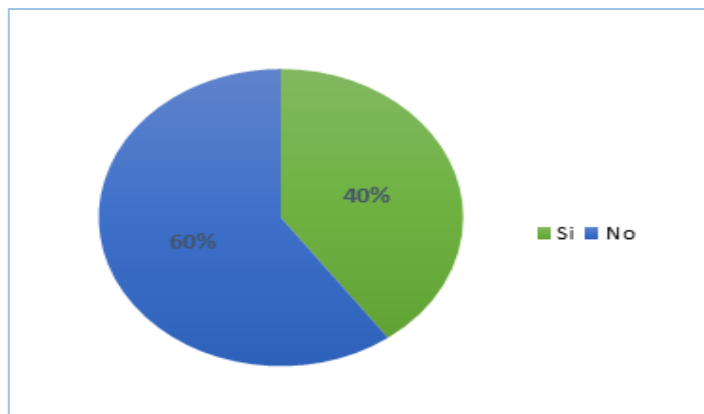


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede observar, todos los trabajadores de la empresa si determinan con precisión al responsable de cada proceso.

Figura 35. ¿La empresa es puntual con la entrega de los pedidos al cliente?

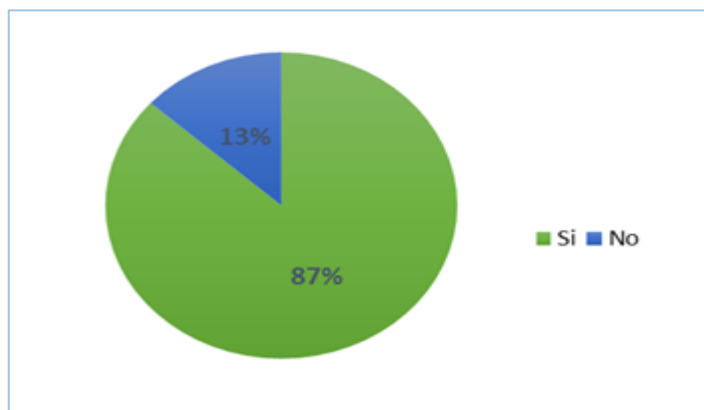


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede contemplar, un 60% (9 trabajadores) de la muestra de estudio, indicaron que la compañía no es puntual con la entrega de los pedidos al cliente, mientras que el otro 40% (6 trabajadores) sostuvo que si lo es.

Figura 36. ¿Mantiene lealtad el cliente con la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La figura muestra que 87% (13 trabajadores) de la muestra de estudio, indicaron que los clientes mantienen lealtad con la empresa, mientras que el otro 13% (2 trabajadores) indicaron lo contrario.

El análisis de los resultados conseguidos con el cuestionario indica que 80 por ciento de los trabajadores se siente a gusto con el ambiente de trabajo que lo rodea, sin embargo, no se descarta este factor como influyente en los resultados de la productividad de la empresa ya que el cuestionario fue realizado de manera anónima y no se sabe si los trabajadores que indicaron que no se sienten a gusto forman parte del proceso de producción el cual representa el principal proceso en la empresa. Aunado a esto, los resultados de la pregunta 3 muestran una satisfacción de 67 por ciento aproximadamente, proveniente de 10 trabajadores, lo que confirma lo anteriormente expuesto. Un resultado que indique que 41 por ciento de los trabajadores tiene alguna insatisfacción genera una alerta para el gerente que debe ser atendida y de forma inmediata debe realizarse un estudio para identificar los factores que generan dicha insatisfacción, ya sean intrínsecos o extrínsecos, éstos deben ser corregidos en la medida de las posibilidades de la organización.

Los resultados de la medición del conocimiento de los procesos por parte de los trabajadores en la empresa, corroboran lo observado y mostrado en la guía de observación antes analizada, por cuanto siete trabajadores poseen un nivel alto de conocimiento al respecto mientras que seis indicaron un nivel medio y sólo 2 señalaron que no tenían conocimiento de los procesos de forma teórica. Tampoco se puede descartar este factor sobre su incidencia en los resultados de la productividad porque dicha falta de conocimiento en cualquiera de las áreas del proceso puede repercutir de manera significativa.

Parte de la insatisfacción analizada anteriormente se puede asociar al hecho de que para dos trabajadores no se tengan descritos los procedimientos de trabajo, en este caso se debe revisar si es que los procedimientos no se encuentren a simple vista y disponibles para los trabajadores y esto provoque el desconocimiento de los mismos. De igual manera se corrobora al analizar los resultados obtenidos en la pregunta 6, pues si 3 trabajadores desconocen sus procedimientos se presume que son los que señalan que la representación gráfica de los procesos no haría más sencillo su trabajo.

La opinión de los trabajadores de la empresa es tomada en cuenta en las operaciones, esto lo expresaron 10 de los 15 trabajadores, por lo que se genera una nueva alerta y en este sentido se enviará la recomendación respectiva a la gerencia de la misma manera que se hizo anteriormente. No se trata de que los trabajadores

quieran hacer lo que consideren desde su punto de vista en cada operación, sino que alguna de sus propuestas puede mejorar algún proceso o parte de él.

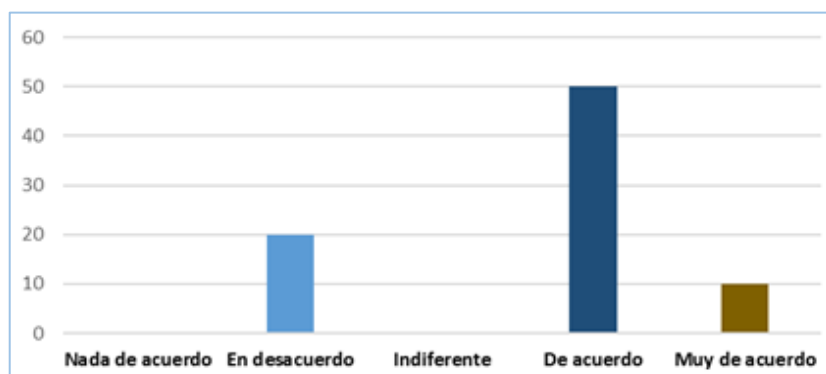
El tema del control de calidad se investigó para saber si parte de las devoluciones del producto por parte de algunos clientes se debía al incumplimiento de este proceso, y al respecto 6 trabajadores señalaron que no se está revisando la calidad del producto y sobre esa base se deben encender las alertas ya que ningún producto debe salir del proceso con destino al cliente sin antes haber pasado por el proceso de revisión de especificaciones del mismo.

3.2.3 Resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo.

Para medir la satisfacción del cliente externo, se obtuvo a través de las encuestas de satisfacción que realiza la empresa, las cuales fueron suministradas para su respectivo análisis en el presente estudio. En total fueron suministradas 80 encuestas y en el anexo 7 se muestra el formato aplicado por la empresa, los resultados fueron analizados mediante gráficos que se presentan a continuación.

Es necesario acotar que se mostrarán sólo algunos gráficos ya que en su mayoría los clientes registraron que estaban muy de acuerdo o de acuerdo en los ítems consultados lo que se traduce en satisfacción por su parte, de igual manera se mostrarán los resultados de insatisfacción para generar la alerta a la empresa al respecto.

Figura 37. La empresa realiza la labor esperada



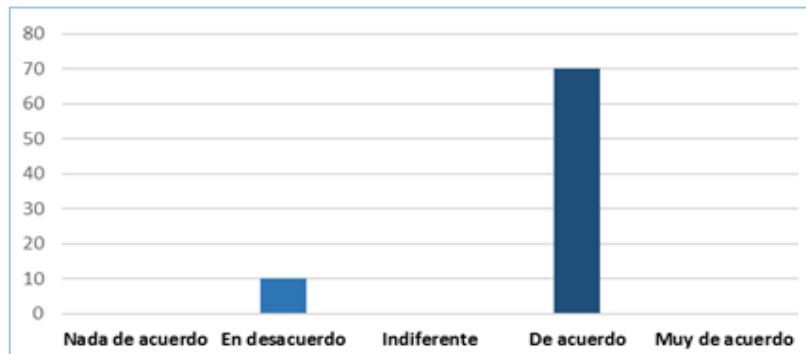
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Esta figura muestra que 20 de los 80 clientes encuestados (25% de la muestra analizada) están insatisfechos con el resultado obtenido en su pedido,

sin embargo, 50 clientes manifestaron su satisfacción indicando que su pedido fue según lo esperado, además otros 10 clientes señalaron que estaban muy de acuerdo con los resultados esperados.

Figura 38. Cuando acudo a la empresa sé que encontraré las mejores soluciones

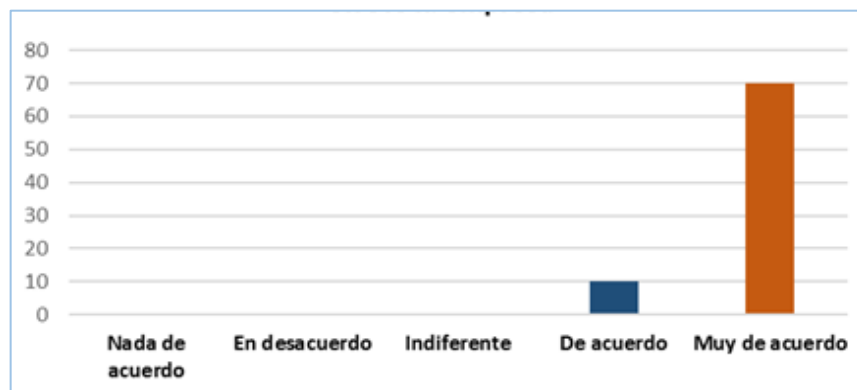


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La pregunta cinco de la encuesta evidencia satisfacción por parte del cliente (87.5% de la muestra analizada) respecto al hecho de dirigirse a la empresa y encontrar solución a los inconvenientes o insatisfacciones del pedido recibido, sin embargo, 10 clientes (12.5% de la muestra) señalaron que estaban en desacuerdo con lo consultado, lo que debe generar un alerta para la empresa.

Figura 39. Como usuario conozco las posibilidades que me ofrece la empresa



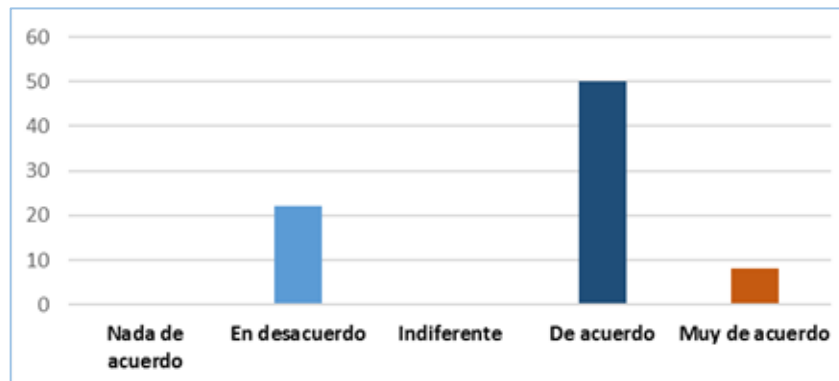
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La pregunta seis de la encuesta evidencia satisfacción por parte del cliente

ya que 70 de los 80 encuestados indicaron que conocen todos los productos que ofrece la empresa lo cual permite inferir que pueden solicitar apoyo para corregir insatisfacciones y la empresa responderá a su solicitud.

Figura 40. La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios

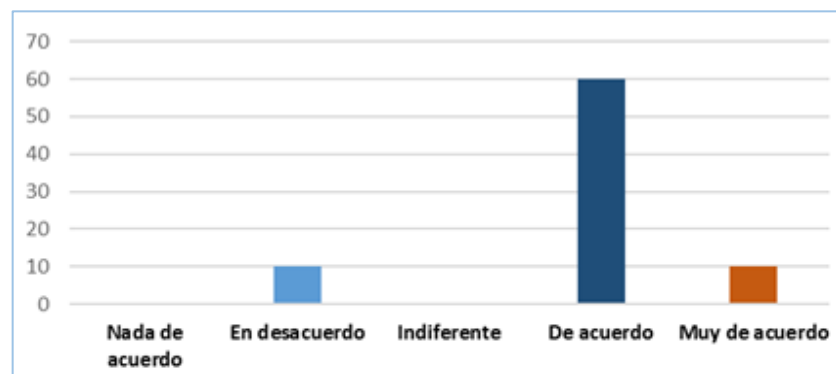


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La pregunta 13 genera una nueva alerta para la empresa por cuanto 27.5% de los encuestados (22 trabajadores) manifestó que no estaban siendo atendidas sus necesidades de manera rápida lo cual genera insatisfacción en esos clientes, por otro lado, 50 clientes estuvieron de acuerdo con que sus necesidades son atendidas con la rapidez que amerita.

Figura 41. La empresa se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario



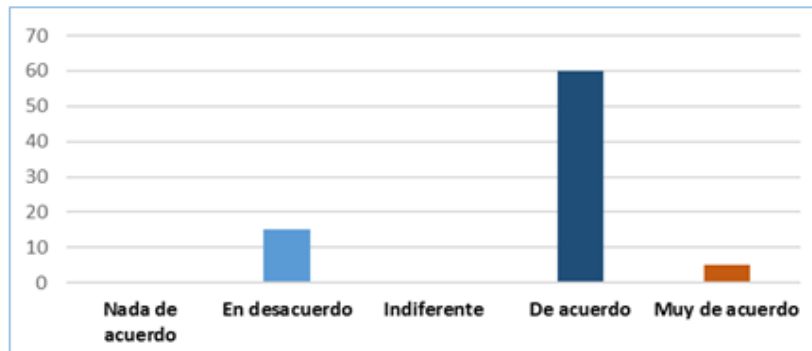
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede observar 10 de los 80 clientes indicaron que la empresa no

se adapta a sus necesidades lo cual genera insatisfacción y en ese sentido la empresa debe ser más competitiva para lograr satisfacer todas las necesidades de sus clientes. También se observa que 70 clientes se encuentran satisfechos con los pedidos recibidos indicando que la empresa se adapta a sus necesidades.

Figura 42. La empresa ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El resultado muestra que 15 de los 80 clientes encuestados muestra insatisfacción por cuanto sus demandas de ocasiones pasadas no fueron solucionadas satisfactoriamente, esto debe generar un alerta para la empresa con el objetivo de evitar que situaciones así se repitan lo cual evitará la pérdida de clientes por insatisfacción.

La empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L debe vigilar el estricto cumplimiento tanto de sus metas, objetivos y el correcto seguimiento a los procesos que implican una mejora continua, pero sobre todo por la satisfacción del cliente tanto interno como externo, ya que, a partir de los resultados de esta encuesta se deben generar las alertas correctivas con el propósito de atender de manera correcta los pedidos de los clientes y así satisfacer sus necesidades.

Los resultados se transforman en la oportunidad de mejorar para atraer y fidelizar, estableciendo así una relación a largo plazo con los clientes, permitiendo de esta manera que la empresa se consolide dentro del mercado. El cliente externo representa además de una fuente de ingresos y estabilidad económica; el eslabón más importante para el desarrollo y crecimiento de la empresa y por ende de sus colaboradores que la

conforman.

Se hace necesario recordar que el cliente externo también tiene la necesidad de sentirse importante, cómodo, satisfecho, en confianza, escuchado y feliz, para que siga adquiriendo los productos o solicitando los servicios con seguridad.

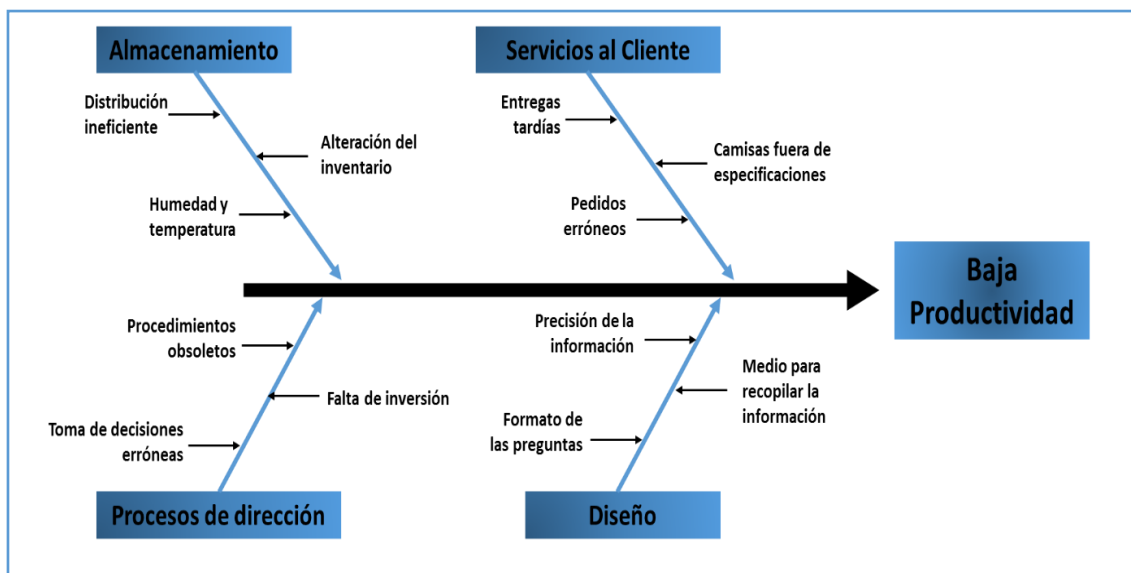
Las insatisfacciones mostradas mediante la encuesta coinciden con las guías de observación aplicadas, por lo que la empresa deberá implementar las mejoras en los procesos y al mismo tiempo se estarían corrigiendo diversas situaciones, tanto los procesos como la satisfacción del cliente externo.

3.2.4 Herramienta de diagnóstico

Para la identificación de las causas principales que afectan la producción baja de la empresa en estudio se realizó una lluvia de ideas, sustentadas en la guía de observación diseñada y aplicada por el investigador y luego se procedió a agrupar cada problema en su respectiva área de origen en un diagrama de Ishikawa, el cual sirve para determinar dentro del proceso de camisas, cuáles son las posibles desventajas

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa obtenido.

Figura 43. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Del diagrama se pueden extraer dos puntos importantes, el primero es: las áreas en las que se deberá enfocar la empresa para corregir las desviaciones que

inciden en el problema que actualmente aqueja la empresa textil y el segundo es: las causas reales del problema, por cuanto corresponden a actividades de subprocesos enmarcados en los procesos definidos.

A continuación, se procede a mencionar cada uno de ellos:

Subproceso: Almacenamiento.

Subproceso: Servicios al cliente.

Subproceso: Diseño.

Subproceso: Dirección estratégica.

En cada uno de los subprocesos existe un procedimiento de trabajo que indica el paso a paso que se debe seguir para ejecutar las actividades, sin embargo, se considera que el incumplimiento de los mismos ya sea por decisión de algún trabajador o por la falta de revisión periódica que requiere para mejoras en el proceso.

3.3 Análisis situacional Cotton Life Textiles E.I.R.L - 2018.

En concordancia con la variable dependiente desempeño, realicé una entrevista no estructurada al gerente general, consultas al contador de la empresa, con la información obtenida y los documentos suministrados por la empresa (correspondientes a compras, ventas, etc.), se obtuvo una serie de datos que valdrán para medir la productividad del año 2018.

Para realizar el cálculo se valoró la producción de 2018, de la siguiente forma:

$$\text{Cálculo de la productividad} = \frac{\text{Producción mensual}}{\text{Costos y gastos}}$$

Para la estimación de los costos y gastos presentamos a continuación los datos conseguidos.

La siguiente tabla muestra la nómina mensual de la empresa:

Tabla 5. Nómina mensual

NOMINA MENSUAL			
CANT	CARGO	SUELDO	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
1	ALMACEN	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	CONTADOR	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	ADMINISTRACIÓN	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
1	CHOFER	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
1	MARCA Y TRAZADO	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	DISEÑADOR PARA PLOTTER	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	CORTADORES	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	BOTONERA Y OJALADORA	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	PLANCHADORES	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
5	COSTURERAS	S/. 1,200.00	S/. 6,000.00
15	TOTAL		S/. 20,000.00

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Tal como se observa en la tabla 5 existen 15 trabajadores en la empresa y se detalla cuál es su pago mensual por concepto de 8 horas de trabajo diariamente.

Seguidamente, en la tabla 6 se puntualiza de manera anual el costo correspondiente a la mano de obra directa e indirecta (MOD y MOI) con la que contó la empresa en el año 2018. Anualmente la empresa tuvo un costo fijo de 92.400 Soles con respecto a mano de obra indirecta y 147.600 Soles por mano de obra directa.

Para realizar dichos cálculos se tomaron en cuenta los siguientes datos:

MOD:

- Marca y trazado: 1
- Diseñador de ploter: 1
- Cortadores: 1
- Botonera y ojaladora: 1
- Planchadores: 1
- Costureras: 5

MOI:

- Gerente general: 1
- Gerente de finanzas: 1
- Contador: 1
- Secretaria: 1
- Chofer: 1

Y posteriormente se multiplicó la cantidad de personas en cada cargo por su sueldo correspondiente, de acuerdo a lo señalado en la tabla 5.

Tabla 6. Costo mensual de MOD y MOI

MES	MOD	MOI
Enero	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Febrero	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Marzo	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Abril	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Mayo	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Junio	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Julio	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Agosto	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Septiembre	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Octubre	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Noviembre	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
Diciembre	S/. 12,300.00	S/. 7,700.00
TOTAL	S/. 147,600.00	S/. 92,400.00

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Materia prima para la producción de camisas.

A continuación, se presenta la cantidad de hilo, tela, entretela y botón para la confección de las camisas y sus respectivos precios:

Tabla 7. Materiales para producir la camisa A

		Cantidad	P. unit	Total
	Entretela	0.15	S/. 5.80	S/. 0.87
MATERIAL	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.07	S/. 0.63
	Tela	1.15	S/. 8.00	S/. 9.20
	TOTAL			S/. 10.70

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Como se puede observar en la tabla anterior, el costo de materiales para producir una camisa tipo A es de 10,70 soles.

Tabla 8. Materiales para producir la camisa B

		Cantidad	P. unit	Total
	Entretela	0.15	S/. 5.80	S/. 0.87
MATERIAL	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.07	S/. 0.63
	Tela	1.5	S/. 8.00	S/. 12.00
	TOTAL			S/. 13.50

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Como se puede observar en la tabla anterior, el costo de materiales para producir una camisa tipo B es de 13,50 soles.

Tabla 9. Materiales para producir la camisa C

		Cantidad	P. unit	Total
MATERIAL	Tela	1.5	S/. 16.00	S/. 24.00
	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.08	S/. 0.72
TOTAL				S/. 24.72

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Como se pudo observar en la tabla anterior, el costo de materiales para producir una camisa tipo C es de 24,72 soles.

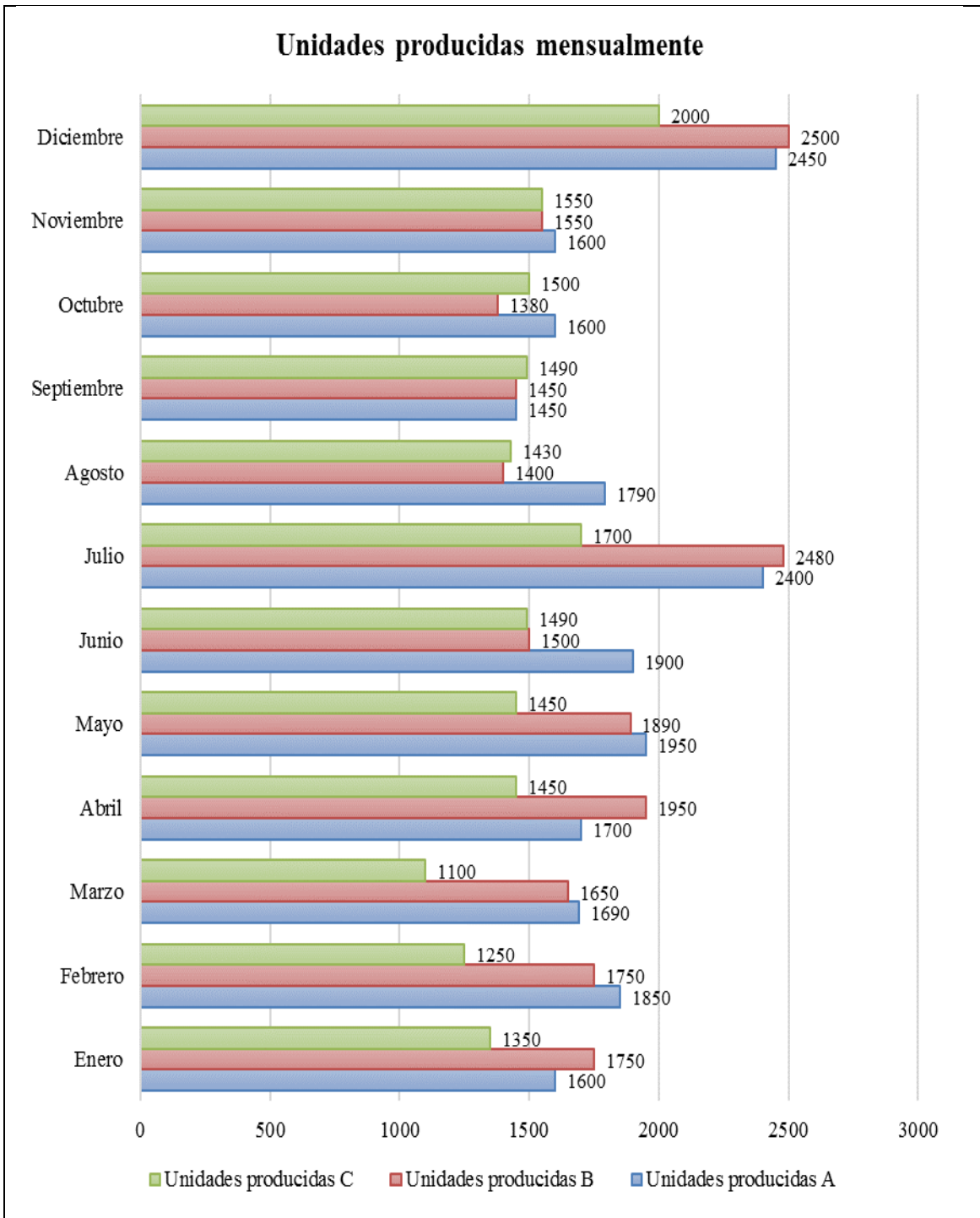
Tabla 10. Unidades producidas de cada tipo de uniforme en el año 2018

MES	Unidades producidas A	Unidades producidas B	Unidades producidas C	Costo de A	Costo de B	Costo de C
Enero	1600	1750	1350	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Febrero	1850	1750	1250	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Marzo	1690	1650	1100	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Abril	1700	1950	1450	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Mayo	1950	1890	1450	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Junio	1900	1500	1490	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Julio	2400	2480	1700	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Agosto	1790	1400	1430	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Septiembre	1450	1450	1490	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Octubre	1600	1380	1500	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Noviembre	1600	1550	1550	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
Diciembre	2450	2500	2000	S/. 10.70	S/. 13.50	S/. 24.72
TOTAL	21980	21250	17760	S/. 128.40	S/. 162.00	S/. 296.64

Fuente: Cotton Life Textiles E.I.R.L

Seguidamente, se presentan de manera gráfica los datos indicados en la tabla anterior con el objeto de una mejor comprensión de la producción que se tuvo mensualmente por cada tipo de camisa:

Figura 44. Unidades producidas mensualmente



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La camisa que más producción arrojó fue el tipo A, seguido del tipo B y por último la de menor producción el tipo C.

Seguidamente, se muestra la tabla 11 con el costo de producción de cada tipo de camisas a lo largo del año 2018:

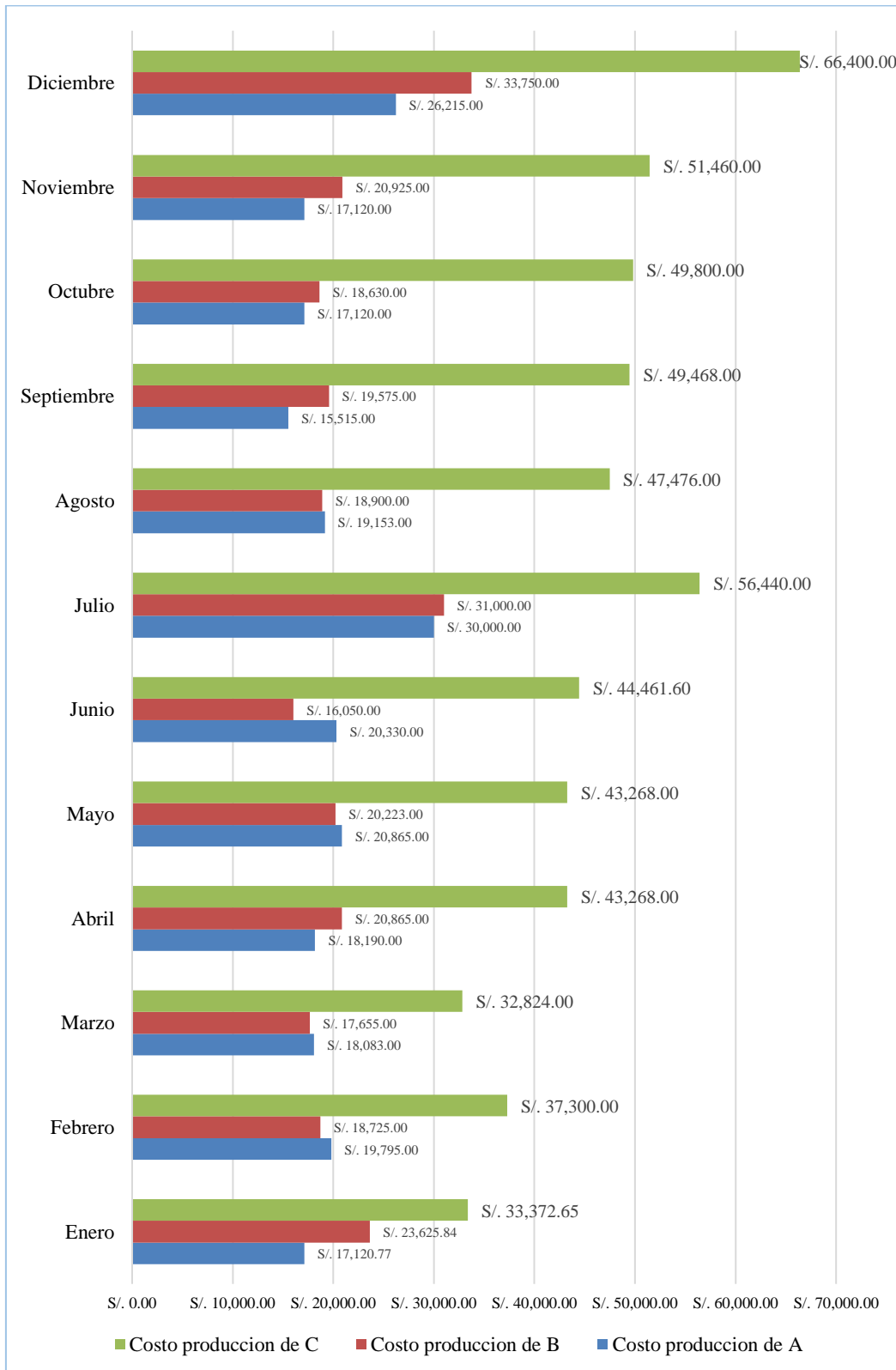
Tabla 11. Costo de producción de cada camisa en el año 2018

MES	Costo producción de A	Costo producción de B	Costo producción de C
Enero	S/. 17,120.00	S/. 23,625.00	S/. 33,372.00
Febrero	S/. 19,795.00	S/. 23,625.00	S/. 30,900.00
Marzo	S/. 18,083.00	S/. 22,275.00	S/. 27,192.00
Abril	S/. 18,190.00	S/. 26,325.00	S/. 35,844.00
Mayo	S/. 20,865.00	S/. 25,515.00	S/. 35,844.00
Junio	S/. 20,330.00	S/. 20,250.00	S/. 36,832.80
Julio	S/. 25,680.00	S/. 33,480.00	S/. 42,024.00
Agosto	S/. 19,153.00	S/. 18,900.00	S/. 35,349.60
Septiembre	S/. 15,515.00	S/. 19,575.00	S/. 36,832.80
Octubre	S/. 17,120.00	S/. 18,630.00	S/. 37,080.00
Noviembre	S/. 17,120.00	S/. 20,925.00	S/. 38,316.00
Diciembre	S/. 26,215.00	S/. 33,750.00	S/. 49,440.00
TOTAL	S/. 235,186.00	S/. 286,875.00	S/. 439,027.20

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se muestra el costo de producción mensual de cada de camisa:

Figura 45. Costo de producción mensual de cada tipo de camisa.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

La camisa que más costo de producción arrojó fue el tipo C, seguido del tipo B y por último la de menor costo de producción el tipo A.

Depreciación de los equipos.

Seguidamente, es mostrada una tabla con la depreciación de los equipos utilizados para la producción, se tomó como referencia una depreciación de 10 años, resultando en 1,870 soles anuales:

Tabla 12. Depreciación de las maquinarias

Cant.	Maquinaria	Costo	Total	Vida útil	Depreciación
3	Máquinas de costura recta	S/. 1,300.00	S/. 3,900.00	10	S/. 390.00
1	Overlock	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	10	S/. 150.00
1	Zigzag	S/. 750.00	S/. 750.00	10	S/. 75.00
1	Botonera	S/. 800.00	S/. 800.00	10	S/. 80.00
1	Cortadora	S/. 350.00	S/. 350.00	10	S/. 35.00
1	Set de plotter	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00	10	S/. 650.00
1	Elasticadora	S/. 700.00	S/. 700.00	10	S/. 70.00
1	Plancha	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00	10	S/. 380.00
2	Mesa de corte	S/. 200.00	S/. 400.00	10	S/. 40.00
TOTAL			S/. 18,700.00		S/. 1,870.00

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 12, el costo de depreciación de las maquinarias que se hallan en la zona de producción de la compañía es de 1,870 soles anual.

Seguidamente, es mostrada una tabla con la depreciación de los equipos utilizados en la parte administrativa y/o de oficina, se tomó como referencia una depreciación de 5 años, resultando en 2,304 soles anuales:

Tabla 13. Depreciación de equipos

Cant.	Equipo	Costo	Total	Vida útil	Depreciación
4	Computadora	S/. 1,000.00	S/. 4,000.00	5	S/. 800.00
1	Impresora	S/. 600.00	S/. 600.00	5	S/. 120.00
4	Escritorio	S/. 200.00	S/. 800.00	5	S/. 160.00
18	Silla	S/. 40.00	S/. 720.00	5	S/. 144.00
2	Estante	S/. 200.00	S/. 400.00	5	S/. 80.00
1	Vehículo	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	10	S/. 800.00
2	Filtro	S/. 500.00	S/. 1,000.00	5	S/. 200.00
TOTAL			S/. 15,520.00		S/. 2,304.00

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Tal como se evidencia en la tabla 13, la depreciación de los equipos, tiene un costo de 2,304 soles anuales.

Seguidamente, se muestra una tabla por concepto de gastos indirectos en los que incurrió la empresa en el año 2018, los cuales vienen dados por: electricidad, internet, teléfono, combustible, servicio de cambio de aceite y aseo; detallados de manera mensual y finalmente se arrojó un total anual.

Nota: el aseo de la empresa es realizado de manera fija, no obstante, el personal no forma parte de la empresa (no entra en nómina), el gasto por concepto de combustible y servicio de cambio de aceite es el consumo correspondiente a un vehículo utilizado para realizar las compras y entrega de mercancías.

Tabla 14. Gastos del año 2018

Mes	Teléfono	Luz	Internet	Combustible	Agua	Aseo	Servicio al vehículo	Total mensual
Enero	S/. 60	S/. 460	S/. 70	S/. 450	S/. 90	S/. 950	S/. 600	S/. 2,680
Febrero	S/. 60	S/. 440	S/. 70	S/. 550	S/. 80	S/. 950	S/. 600	S/. 2,750
Marzo	S/. 60	S/. 460	S/. 70	S/. 490	S/. 95	S/. 950	S/. 600	S/. 2,725
Abril	S/. 60	S/. 450	S/. 70	S/. 530	S/. 100	S/. 950	S/. 600	S/. 2,760
Mayo	S/. 60	S/. 470	S/. 70	S/. 520	S/. 65	S/. 950	S/. 600	S/. 2,735
Junio	S/. 60	S/. 435	S/. 70	S/. 600	S/. 89	S/. 950	S/. 600	S/. 2,804
Julio	S/. 60	S/. 650	S/. 70	S/. 590	S/. 115	S/. 950	S/. 600	S/. 3,035
Agosto	S/. 60	S/. 432	S/. 70	S/. 450	S/. 75	S/. 950	S/. 600	S/. 2,637
Septiembre	S/. 60	S/. 500	S/. 70	S/. 605	S/. 96	S/. 950	S/. 600	S/. 2,881
Octubre	S/. 60	S/. 490	S/. 70	S/. 550	S/. 80	S/. 950	S/. 600	S/. 2,800
Noviembre	S/. 60	S/. 460	S/. 70	S/. 600	S/. 87	S/. 950	S/. 600	S/. 2,827
Diciembre	S/. 60	S/. 680	S/. 70	S/. 620	S/. 120	S/. 950	S/. 600	S/. 3,100
TOTAL	S/. 720	S/. 5,927	S/. 840	S/. 6,555	S/. 1,092	S/. 11,400	S/. 7,200	S/. 33,734

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 14 mostrada anteriormente, el total de los gastos incurridos en el año 2018 fue de 33,734 soles.

Cálculo del costo de producción de cada camisa.

La producción se calculó en base gastos y costos incurridos en la compañía. Mismos que serán demostrados con el subsiguiente cálculo.

$$\text{Costo Camisa A} = \frac{\text{Costos y Gastos}}{\text{Producción de uniforme A}}$$

$$\text{Costo Camisa B} = \frac{\text{Costos y Gastos}}{\text{Producción de uniforme B}}$$

$$\text{Costo Camisa } C = \frac{\text{Costos y Gastos}}{\text{Producción de uniforme } C}$$

Seguidamente, es mostrada una tabla con el total de costos y gastos en los que se incurrió en el año 2018, para producir una camisa de cada tipo (cabe destacar que, para la sistematización del costo de mano de obra, de acuerdo a información suministrada por la empresa, esta no envuelve el costo de gratificación, resarcimiento por períodos de servicio ni retribución familiar):

Tabla 15. Producción camisa A

Producción Camisa A	21980
Valor de la venta	S/. 664,286
Total costos y gastos para uniforme A	S/. 327,822
Costo MP	S/. 235,186
Costo MOD	S/. 147,600
Costo MOI	S/. 92,400
Total costo MDO	S/. 240,000
Depreciación de equipos	S/. 2,304
Depreciación de maquinarias	S/. 1,870
Gasto por luz	S/. 5,927
Gasto por agua	S/. 1,092
Gasto por internet	S/. 840
Gasto por teléfono	S/. 720
Gasto por combustible	S/. 6,555
Gasto por servicio veh.	S/. 7,200
Gasto por aseo	S/. 11,400
Total gastos varios	S/. 33,734
Porcentaje de costo de MDO correspondiente	S/. 80,000
Porcentaje de depreciación de equipos corresp.	S/. 768
Porcentaje de depreciación de maquinarias corresp.	S/. 623
Porcentaje de gastos varios correspondiente	S/. 11,245

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Costo Camisa } A = \frac{327.822 \text{ Soles}}{21980 \text{ unid } A} = 14,91 \frac{\text{Soles}}{\text{unid } A}$$

Tabla 16. Producción camisa B

Producción Camisa B	21250
Valor de la venta	S/. 705,120
Total costos y gastos para uniforme B	S/. 379,511
Costo MP	S/. 286,875
Costo MOD	S/. 147,600
Costo MOI	S/. 92,400
Total costo MDO	S/. 240,000
Depreciación de equipos	S/. 2,304
Depreciación de maquinarias	S/. 1,870
Gasto por luz	S/. 5,927
Gasto por agua	S/. 1,092
Gasto por internet	S/. 840
Gasto por teléfono	S/. 720
Gasto por combustible	S/. 6,555
Gasto por servicio veh.	S/. 7,200
Gasto por aseo	S/. 11,400
Total gastos varios	S/. 33,734
Porcentaje de costo de MDO correspondiente	S/. 80,000
Porcentaje de depreciación de equipos corresp.	S/. 768
Porcentaje de depreciación de maquinarias corresp.	S/. 623
<u>Porcentaje de gastos varios correspondiente</u>	<u>S/. 11,245</u>

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Costo Camisa B} = \frac{379,511 \text{ Soles}}{21250 \text{ unid B}} = 17,86 \frac{\text{Soles}}{\text{unid B}}$$

Tabla 17. Producción camisa C

Producción Camisa C	17760
Valor de la venta	S/. 1,312,515
Total costos y gastos para uniforme C	S/. 531,663
Costo MP	S/. 439,027
Costo MOD	S/. 147,600
Costo MOI	S/. 92,400
Total costo MDO	S/. 240,000
Depreciación de equipos	S/. 2,304
Depreciación de maquinarias	S/. 1,870
Gasto por luz	S/. 5,927
Gasto por agua	S/. 1,092
Gasto por internet	S/. 840
Gasto por teléfono	S/. 720
Gasto por combustible	S/. 6,555
Gasto por servicio veh.	S/. 7,200
Gasto por aseo	S/. 11,400
Total gastos varios	S/. 33,734
Porcentaje de costo de MDO correspondiente	S/. 80,000
Porcentaje de depreciación de equipos corresp.	S/. 768
Porcentaje de depreciación de maquinarias corresp.	S/. 623
<u>Porcentaje de gastos varios correspondiente</u>	<u>S/. 11,245</u>

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Costo Camisa C} = \frac{531,663 \text{ Soles}}{17760 \text{ unid C}} = 29,94 \frac{\text{Soles}}{\text{unid C}}$$

Para obtener un costo global se suma el valor del costo de producción de la camisa A + valor del costo de producción de la camisa B + valor del costo de producción de la camisa C y se divide entre la sumatoria del total de unidades producidas:

$$\frac{S/.1'238,996}{60990 \text{ unid}} = 20,31 \text{ S./unid}$$

Cálculo de la productividad en la confección de cada camisa en el año 2018.

Para la camisa A

$$Productividad\ de\ A = \frac{Producción\ de\ A}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ A} = \frac{21,980\ unid\ A}{327,822\ Soles} = 0,067 \frac{unidA}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que es invertido por la empresa, produce 0,067 camisas tipo A; en otras palabras 6.7% de la camisa tipo A.

Para la camisa B

$$Productividad\ de\ B = \frac{Producción\ de\ B}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ B} = \frac{21,250\ unid\ B}{379,511\ Soles} = 0,056 \frac{unidB}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol invertido por la compañía, produce 0,056 camisas tipo B; en otras palabras 5.6% de la camisa tipo B.

Para la camisa C

$$Productividad\ de\ C = \frac{Producción\ de\ C}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ C} = \frac{17760\ unid\ C}{531,663\ Soles} = 0,033 \frac{unidC}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol invertido por la compañía, produce 0,033 camisas tipo C; en otras palabras 3.3% de la camisa tipo C.

Cálculo de la eficiencia.

Para la medición de la eficiencia en la confección de cada camisa se utilizó una ecuación conformada por el total de ventas de cada camisa y los respectivos costos incurridos para producirlas.

$$\text{Eficiencia Camisa A} = \frac{\text{Valor de ventas Camisa A}}{\text{Total de costos y gastos de camisa A}} = \frac{S/.664,286}{S/327,822} = 2.03$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que la compañía invierte en recursos gana 1.03 soles.

$$\text{Eficiencia uniforme B} = \frac{\text{Valor de ventas uniforme B}}{\text{Total de costos y gastos de uniforme B}} = \frac{S/. 705,120}{S/. 379,511} = 1.86$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que la compañía invierta en recursos gana 0.86 soles.

$$\text{Eficiencia uniforme C} = \frac{\text{Valor de ventas uniforme C}}{\text{Total de costos y gastos de uniforme C}} = \frac{S/. 1'312,515}{S/. 531,663} = 2.47$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que la compañía ingresa en recursos gana 1.47 soles.

Cálculo en el área de producción de los gastos y costos para el año 2018.

Tabla 18. Gastos y costos incurridos en el área de producción - 2018

Producción Uniforme A+B+C	S/. 60,990
Valor de la venta	S/. 2,681,921
Total costos y gastos para la producción de uniformes	S/. 1,238,996

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se calculó el costo en el que incurre particularmente el área de producción, a través de la siguiente ecuación:

Costos de área de producción.

$$\frac{\text{Total de costos y gastos de producción}}{\text{Total de producción}} = \frac{S/.1.238.996}{60990 \text{ unid}} = 20.31 \text{ Soles/unid}$$

Del resultado obtenido (20,31 soles por unidad producida) se puede interpretar como el costo al que sale una camisa del área de producción en el 2018.

Cálculo de la productividad durante el año 2018.

Los procesos productivos se diagnosticaron de manera previa al cálculo de la productividad, con el objetivo de afrontar con éxito las necesidades del mercado actuales y futuras. Seguidamente, se determina la productividad con la finalidad de que se cuenten con elementos confiables y objetivos para determinar parámetros de desempeño en cada una de las operaciones que intervienen en la producción.

Para realizar este cálculo se totalizaron la producción de cada camisa (tipo A + tipo B + tipo C) durante todo el año 2018 arrojando un monto de 60990 camisas y los gastos y costos incurridos para su fabricación, y a partir de la planificación realizada en la empresa se obtuvieron los montos de producción mensual planificada para el mismo año, esto permitió realizar el cálculo de la productividad de la empresa que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 19. Cálculo de recursos

Mes	Cálculos de recursos		Depreciación	Equipos de oficina	Pago de servicios	Total
	Salarios	Costo de producción	Equipos de manufactura			
Enero	20000	48.92	1870	2304	2680	26902.92
Febrero	20000	48.92	1870	2304	2750	26902.92
Marzo	20000	48.92	1870	2304	2725	26947.92
Abril	20000	48.92	1870	2304	2760	26982.92
Mayo	20000	48.92	1870	2304	2735	26957.92
Junio	20000	48.92	1870	2304	2804	27026.92
Julio	20000	48.92	1870	2304	3035	27257.92
Agosto	20000	48.92	1870	2304	2637	26859.92
Septiembre	20000	48.92	1870	2304	2881	27103.92
Octubre	20000	48.92	1870	2304	2800	27022.92
Noviembre	20000	48.92	1870	2304	2827	27049.92
Diciembre	20000	48.92	1870	2304	3100	27322.92

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Cálculo de la efectividad y productividad de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L (2018)

Mes	Producción mensual (S/.)				Recursos empleados (S/.)	Cantidad producida (Unidad)			Total producido	Total Planificado	Productividad	Efectividad
	A	B	C	Total		A	B	C				
enero	48000	57750	99900	205650	26902.92	1600	1750	1350	4700	6000	0.17	78.33
febrero	55500	57750	92500	205750	26972.92	1850	1750	1250	4850	6000	0.18	80.83
marzo	50700	54450	81400	186550	26947.92	1690	1650	1100	4440	6000	0.16	74.00
abril	51000	64350	107300	222650	26982.92	1700	1950	1450	5100	6000	0.19	85.00
mayo	58500	62370	107300	228170	26957.92	1950	1890	1450	5290	6000	0.20	88.17
junio	57000	49500	110260	216760	27026.92	1900	1500	1490	4890	6000	0.18	81.50
julio	72000	81840	125800	279640	27257.92	2400	2480	1700	6580	7500	0.24	87.73
agosto	53700	46200	105820	205720	26859.92	1790	1400	1430	4620	6000	0.17	77.00
setiembre	43500	47850	110260	201610	27103.92	1450	1450	1490	4390	6000	0.16	73.17
octubre	48000	45540	111000	204540	27022.92	1600	1380	1500	4480	6000	0.17	74.67
noviembre	48000	51150	114700	213850	27049.92	1600	1550	1550	4700	6000	0.17	78.33
diciembre	73500	82500	148000	304000	27322.92	2450	2500	2000	6950	7500	0.25	92.67
				2674890					60990	75000	0.19	80.95

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados mostrados en la tabla 20 se puede inferir que el índice económico obtenido a partir de los recursos empleados para obtener la producción del año 2018 fue de 0.19, es decir, la empresa obtuvo 0.19 soles por cada camisa vendida durante ese año.

Se observó que la baja producción arrojó una baja productividad, por cuanto, de acuerdo a la planificación que se tenía, sólo se alcanzó un 80.95% de la producción planificada, lo que se traduce en la efectividad del proceso, es decir, la empresa disminuyó 19.05% su efectividad durante el año 2018 respecto a su planificación, evidenciando una desviación en su capacidad que incide directamente en las ganancias obtenidas. En el caso de haber alcanzado una mayor productividad utilizando los mismos recursos hubiera resultado en una mayor rentabilidad para la empresa. En ese sentido, el proceso de mejora continua debe enfocarse en corregir las desviaciones que incidieron en los resultados de la productividad.

3.4 Discusión de Resultados

Se estableció como objetivo determinar la gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, Lima, 2019, el incremento de la misma se dio de la siguiente manera: para las camisas tipo A en 33.89%; camisas tipo B en 37.02% y para las camisas tipo C en 41.10%.

Correa (2017), concluyó que el incremento en la productividad de la zona de procesamiento de materias primas hasta la fase de semielaborado del restaurant, en donde la productividad aumentó en un 26.97% como ejemplo de la elaboración de pollo aliñado, 305.21% en el pelado y picado de papas, 83.13% en el picado de cebolla, 9.81% en el picado de tomate y 16.90% en la elaboración de mayonesa.

Se estableció como propósito determinar la identificación aplicada a la productividad de la compañía Cotton Life Textiles E.I.R.L. Una vez que se haya contratado al ingeniero para inspeccionar los procesos, que el mismo implemente el uso de indicadores para medirlos.

Curillo (2014), concluyó que en el estudio para dicha compañía es muy significativo añadir un director de planta, porque el patrón que realizaba todos los trabajos en un período previo cuando todavía la organización no poseía gran demanda era probable que el director atiende las molestias de su personal. Y en este momento, prestando atención a dicha propuesta, quien realizaría las labores previas del patrón sería el jefe de planta, consintiendo que este posea más tiempo para prestar más atención a su real cargo que es la gerencia.

Se tuvo como propósito determinar la representación aplicada a la productividad de la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L, realizando una evaluación objetiva en el personal que labora actualmente en cada puesto del área de producción, en la que se pueda constatar el nivel de conocimiento que tiene cada trabajador referente al proceso completo, una vez identificado el nivel de todos y cada uno de los trabajadores decidir quiénes permanecerán en la compañía y quiénes no (en caso de que sea muy deficiente su desenvolvimiento), disponer de tiempo y recursos para realizar una debida inducción a los trabajadores de todos y cada uno de las zonas que constituyen el proceso de producción de la empresa.

Quintero y González (2013), concluyó que la ladrillera La Ximena en el transcurso

de los años de funcionamiento carece de una apropiada gestión de sus procedimientos, esto no le consiente poseer mayor beneficio de sus procedimientos. Así mismo, el interés y apoyo que se tiene de la administración al instituir estrategias de progreso continuo es positivo ya que, observamos el interés de establecer valor a la totalidad de sus procedimientos. Se ha establecido una cadena de valor con la finalidad que la compañía consiga instituir acciones que permitan optimizar sus procedimientos y el planteamiento de estos.

Se planteó como fin determinar el Diseño aplicada a la productividad de la compañía Cotton Life Textiles E.I.R.L, realizando un correcto control de calidad a la totalidad de los procedimientos de la organización y estudiando la posibilidad de emprender relaciones con nuevos proveedores.

Castillo (2013), llegó a las siguientes conclusiones: posterior al estudio de los datos realizados se estableció, que los procesos críticos son: gestión de planes, recursos humanos y la misión administrativa del Departamento; dichos procedimientos deberán ser renovados en lo que respecta a estructura y metodología, y así ayudar con los propósitos trazados.

Se planteó como fin determinar la mejora de la productividad de la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L, haciendo que la dirección incluya en su gestión el uso de indicadores para medir los procesos de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, ya que un 67% (10 trabajadores) indica que si existe una correcta medición de los procesos, y se espera que con la aplicación de las mejoras planteadas aumente en un 96% (14 trabajadores), prestando mayor atención al área de corte ya que es donde se evidenció la demora del proceso.

Herrera (2015), obtuvo las siguientes conclusiones: que el control de los materiales educativos en el Servicio Nacional de Aprendizaje en Trabajo Industrial (SENATI) – CFP Huancayo, optimizó a través de la utilización de la gestión por procesos el control de los materiales educativos con la disminución de tiempo en el registro de la admisión, acopio y comprobación de manuales y con la disminución de tiempos en el registro de la distribución de manuales, de igual manera se precisaron los compromisos de toda acción, esto consintió conservar el stock renovado al 97%. Así mismo, conforme al modelo aplicativo, se poseen las cinco etapas: Conceptualización, cálculo, estudio, progreso y control, identificándose en este, que el

inconveniente con superior incidencia es el defectuoso sistema de control del almacenamiento de material educativo.

Se presentó como fin determinar el mejoramiento aplicado a la productividad de la compañía Cotton Life Textiles E.I.R.L, de acuerdo la información suministrada por la Dirección en consideración que ya se maneja un ritmo de trabajo rápido y experiencia en el puesto de trabajo, en consecuencia pueden seguir trabajando de esa manera, realizando pausas activas en su puesto de trabajo y puedan seguir produciendo rápido, sin tener una alta presión de trabajo (que podría terminar en alguna enfermedad laboral o en errores cometidos en la jornada) y de esta manera se incrementará la producción.

Arana (2015), concluyó que luego de aplicar las técnicas de estudio del trabajo, la productividad en la zona de conversión aumentó. Los elementos que poseen una incidencia más importante en la productividad son: el volumen de rechazos, la cantidad de producto procesada y el número de horas extras de los trabajadores operativo.

Se planteó como propósito determinar el mejoramiento aplicado a la productividad de la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L, de acuerdo a lo planificado se obtuvo un incremento de la productividad en 31.58%, pues el índice económico obtenido posterior a las mejoras implementadas es de 0.25 y se obtuvo un aumento de la efectividad del 17.05%. Si aplicamos las mejoras propuestas se obtendría una ganancia de 0.89 soles por cada sol invertido en el periodo de un año sugiriéndose de esta manera llevar a cabo el proyecto.

Arana (2014), concluyó que, en función al estudio de tiempos, la compra de maquinaria y valorando idénticos tiempos de la mano de obra, pude notar la disminución de manera significativa en el tiempo de elaboración del producto en 16%. En cuanto al estudio de la productividad total, posterior a ser implementadas las mejoras, se pudo notar que la productividad aumento 1.33 en cotejo con la productividad inicial, del mismo modo la efectividad tuvo un aumento del 15%. Con la correspondencia beneficio costo mayor a uno, se sugirió llevar a cabo el proyecto.

3.5 Propuesta de mejora

3.5.1 Fundamentación.

El método de investigación ejecutado fue Hipotético-Deductivo, al respecto Pascual, Frías y García (2009) plantea:

El método hipotético deductivo es un procedimiento reiterativo, en el que se estudian hipótesis de los datos que son arrojados durante las experimentaciones. Si la teoría no se encuentra ajustada a los datos, será necesario modificar la hipótesis, o transformarla, comenzando con inducciones (p. 43).

3.5.2 Objetivos de la Propuesta.

Realizar un diagnóstico actualizado al área de producción de la compañía.

Optimizar la productividad.

Indagar en los clientes externos sus niveles de satisfacción.

Indagar en los clientes internos sobre sus niveles de satisfacción.

3.6 Plan de gestión por procesos para incrementar la productividad en la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L

Luego del análisis del estado actual de los procesos empresariales (poniendo énfasis en el proceso de producción) se realizó un plan tomando en consideración los datos más notables obtenidos de los trabajadores en la encuesta aplicada.

Misión de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L.

Somos una organización textil dedicada al diseño y confección de uniformes de excelente calidad, que beneficien y mejoren la imagen corporativa de la organización, logrando satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

Visión de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L.

Hacia el 2025 deseamos convertirnos en una organización textil de gran reconocimiento en el mercado nacional e internacional, ofreciendo la mejor opción en la confección de uniformes destacándonos por la puntualidad en entregas, prontitud de respuesta a los requerimientos y alto nivel de atención de nuestros clientes, calidad de los diseños, productos respaldados por personal capacitado y motivado que nos ayude a conseguir un crecimiento con rentabilidad sostenida.

Valores.

Puntualidad: Exigir a los empleados el respeto por la hora de llegada y salida, sobre todo para con la entrega de pedidos a los clientes.

Responsabilidad: Ser responsable al entregar los productos, así como con el

pago de los servicios prestados por los empleados.

Confianza: La confianza deberá ir creciendo poco a poco, transmitiéndola a nuestros clientes a través de nuestro trato.

Calidad: Ofrecer productos y atención de calidad, si se exige lo mejor, dar también lo mejor, y de esta manera fidelizar a nuestros clientes y empleados.

Propuestas.

A continuación, se describen una serie de propuestas que se deben tomar en consideración en cada uno de los procesos, con base en el diagnóstico realizado a la empresa, siguiendo la clasificación de procesos sugerida por Pérez (2013), los cuales fueron definidos en el marco teórico, se realizó el estudio de la gestión de procesos de la compañía y se levantaron las siguientes observaciones para cada uno.

3.6.1 Procesos operativos.

De acuerdo a la información recolectada de Dirección, se llevará a cabo lo siguiente durante el 2019: 1) Compra de dos máquinas de costura recta. 2) Contratación de dos operarios y de un Supervisor de planta. 3) Implementar un Plan de Mantenimiento preventivo a la maquinaria y/o equipos que podrían retrasar la elaboración del producto.

Considerar un exceso de trabajo bajo presión que puede conllevar a una enfermedad ocupacional.

En función de lo antes expuesto se elaboraron las siguientes propuestas:

Propuesta para los procesos operativos:

- Realizar una evaluación de desempeño a los empleados que trabajan en cada puesto de la zona de producción y almacenamiento, en la que se pueda constatar el nivel de conocimiento que tiene cada trabajador referente al proceso completo, luego de identificar su dominio técnico se deberá decidir su permanencia o cambio en la organización.

- Disponer de tiempo y recursos para realizar momentos de pausas activas en sus puestos de trabajo y una debida inducción y/o re-inducción a los trabajadores del total de las áreas que integran el proceso de productivo de la empresa,

- Revisar la infraestructura del área de almacenamiento.
- Contemplar la posibilidad de que el jefe de planta a contratar sea un ingeniero industrial para que se encargue de monitorear la producción, inspeccionar cada proceso haciéndose responsable de los resultados de los mismos y asegurando que se cumplan con los pedidos en el tiempo establecido, manteniendo conjuntamente con el personal de almacén un nivel de inventario real y que esté alineado a los fines estratégicos de la compañía.

3.6.2 Procesos estratégicos

En cuanto a los procesos de gestión, es recomendable que la empresa tome en cuenta la opinión de los empleados de la zona de producción para realizar la planificación estratégica de los procesos, en vista de que son ellos los que conocen a ciencia cierta el ritmo de trabajo. Se elaboró la ficha técnica de este proceso y se muestra en los anexos.

De acuerdo al diagnóstico realizado al estado actual de la empresa, se pudo constatar que la empresa incumple los tiempos establecidos de entrega de pedidos a clientes externos, situación que amerita revisar la forma en que se está gestionando la comunicación entre producción y el almacén de la empresa.

Los procesos en el área de producción no son medidos con regularidad, adicionalmente el control de calidad de productos terminados no se realiza como lo indica el procedimiento de trabajo.

La dirección debe tomar decisiones en relación a incluir dentro del personal de producción, un responsable por cada área del proceso o en su defecto, un jefe de planta con el que periódicamente se revise el cumplimiento de objetivos.

Proceso de Marketing

Con la mira de cumplir los objetivos empresariales a continuación se presentan los siguientes objetivos de marketing:

- Conocer el entorno demográfico del mercado y establecer una división de clientes según su grado de aceptación e impulso de un producto peruano de calidad y a la medida.
- Poner en marcha campañas comerciales de ventas para dar a conocer en

más lugares nuestros productos y mostrar los nuevos diseños, con lo que se espera aumentar las ventas anuales.

- Alcanzar fidelización con las distribuidoras en el diseño y confección y confección de uniformes.
- Entrar al mercado de la moda con una imagen sólida que permita a los clientes reconocer la calidad de nuestra materia prima y la comodidad que brindará al cliente final.
- Dar a conocer los productos y los canales de distribución a través de las redes sociales y la forma como los clientes pueden realizar la compra de nuestros productos. Con esto se fortalecerá a la empresa en el mercado, logrando reconocimiento internacional de nuestros productos.
- Alcanzar una tendencia que nos diferencie en el mercado en el diseño y confección de uniformes

Propuesta para los procesos estratégicos:

- Una vez contratado al ingeniero para inspeccionar los procesos, la empresa tendrá que usar indicadores de gestión para medición del comportamiento y desempeño en los procesos.
- Realizar un correcto control de calidad a la totalidad de los procedimientos de la compañía.
- Mantener en el total de áreas una filosofía de mejora continua.
- Establecer alianzas con nuevos proveedores.
- Aplicar un programa de capacitación que permita fortalecer las competencias del equipo.

3.6.3 Procesos de soporte

La empresa debe, a la brevedad, revisar las funciones de responsable del almacén y plantear una reestructuración del área, asegurando las óptimas condiciones de resguardo de materia prima y almacenamiento de las mismas Esta función evitará la pérdida de materia prima debido a la falta de ubicación correcta y de igual manera

establecerá las condiciones de temperatura ideales para evitar daño en las telas.

Mantener clientes satisfechos es sinónimo de mantener un stock de clientes para la empresa y en ese sentido entre las labores de este proceso se debe hacer énfasis en la captación de nuevos clientes.

Propuesta para el proceso de soporte:

- Está vinculada directamente con las propuestas realizadas al proceso estratégico.
- Estudiar la posibilidad de emprender relaciones con nuevos proveedores.

Aplicación del Ciclo de Deming

Planear (plan)

Los objetivos planificados para realizar la propuesta de mejora son los siguientes:

a) Realizar un diagnóstico actual sobre el estado del área de producción.

Técnicas: Análisis en el mapa de procesos de la integración de los mismos

Tiempo: Enero-Julio de 2019

b) Optimizar el desempeño de la empresa.

Indicadores: productividad, eficiencia y efectividad.

c) Determinar los niveles de satisfacción del cliente externo.

Técnicas: emprender nuevos niveles de relación con los clientes externos, y a partir de las encuestas determinar las debilidades para corregirlas asegurando así la lealtad hacia la empresa al mismo tiempo que se satisface al cliente externo.

Tiempo: que se implemente como un proceso a realizar siempre.

Indicadores: diagrama causa efecto, niveles de quejas, número de atenciones a clientes en un mes, atenciones a tiempo de clientes.

d) Indagar sobre la satisfacción del cliente interno

Técnicas: reuniones semanales (una a la semana), jornadas de capacitación al personal, rotación de los empleados del área de producción, dinámicas de integración de grupo.

Tiempo: que se implementen como un proceso a realizar siempre.

Hacer (do)

Ejecutar lo planificado para posteriormente realizar una evaluación.

Chequear (check)

De acuerdo con los objetivos trazados se verifica su implementación:

- Verificar si se puede mejorar el mapa de procesos actual.
- Poner en práctica las medidas propuestas de adquisición de nuevas máquinas y contratación de operarios. Posteriormente realizar el cálculo de la nueva producción.
- Revisar los niveles de productividad mensualmente.
- Prestar particular atención a los meses de julio y diciembre, dado que, la producción en esos meses es mayor según los datos suministrados por la empresa e implementar las medidas necesarias para pronosticar y optimizar la producción, tanto en esos meses como en lo que resta del año.
- Revisar los indicadores de rentabilidad y utilidad al cierre del 2019.
- Verificar mensualmente los niveles de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo.

Actuar (Act)

- Implementar la propuesta de mejora sugerida
- Utilizar otras herramientas de mejora continua como, por ejemplo: 5S, Kaisen, diagrama causa efecto; para ubicar los motivos de las dificultades y eliminarlas.
- Implementar gestión de la calidad en la totalidad de la compañía.
- Prestar especial atención a la satisfacción del cliente externo e interno durante todo el año.

3.6.4 Situación de la Productividad con la Propuesta.

Tomando como base los resultados obtenidos durante el año 2018, mismos que fueron brindados por la empresa Cotton Litfe Textiles E.I.R.L, se presenta una proyección al año 2019 de aceptar las propuestas brindadas.

Calculo de la productividad de cada uniforme en el año 2019

Para la Camisa A

$$Productividad\ de\ A = \frac{Producción\ de\ A}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ A} = \frac{31,480\ unid\ A}{350,678\ Soles} = 0,09 \frac{unidA}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que, por cada sol invertido por la compañía, produce 0,09 camisas tipo A; en otras palabras 9% de un uniforme tipo A.

Para la Camisa B

$$Productividad\ de\ B = \frac{Producción\ de\ B}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ B} = \frac{32,090\ unid\ B}{418,259\ Soles} = 0,077 \frac{unidB}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que, por cada sol invertido se produce 0,077 uniformes tipo B; en otras palabras 7.7% de un uniforme tipo B.

Para la Camisa C

$$Productividad\ de\ C = \frac{Producción\ de\ C}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ C} = \frac{29,470\ unid\ C}{625,256\ Soles} = 0,047 \frac{unidC}{Soles}$$

Del resultado anterior se puede interpretar que, por cada sol invertido se produce 0,047 uniformes tipo C; en otras palabras 4.7% de un uniforme tipo C.

3.7 Análisis Beneficio/Costo

Cálculo de la eficiencia.

Al medir la eficiencia, se utilizó una ecuación conformada por el total de ventas de cada tipo de camisa y los respectivos costos incurridos para producirlo.

$$Eficiencia\ camisa\ A = \frac{Valor\ de\ ventas\ uniforme\ A}{Total\ de\ costos\ y\ gastos\ de\ uniforme\ A} = \frac{S/.701,356}{S/.350,678} = 2$$

Del resultado anterior se puede interpretar que, por cada sol invertido por la compañía en recursos, ingresan 2; del mismo modo por cada sol que invierte gana un sol.

$$\text{Eficiencia camisa B} = \frac{\text{Valor de ventas uniforme B}}{\text{Total de costos y gastos de uniforme B}} = \frac{S/.836,518}{S/.418,259} = 2$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que la organización invierte en recursos, ingresan 2; del mismo modo por cada sol que invierte gana un sol.

$$\text{Eficiencia uniforme C} = \frac{\text{Valor de ventas uniforme C}}{\text{Total de costos y gastos de uniforme C}} = \frac{S/.1'250,513}{S/.625,256} = 2$$

Del resultado anterior se puede interpretar que por cada sol que la compañía ingresa en recursos, ingresan 2; del mismo modo por cada sol que invierte gana un sol.

Finalmente se calculó el costo en el que incurre particularmente el área de producción, a través de la siguiente ecuación:

Costos de área de producción.

$$\frac{\text{Total de costos y gastos de producción}}{\text{Total de producción}} = \frac{S/.1'394,194}{93040 \text{ unid}} = 14,98 \text{ Soles/unid}$$

Del resultado obtenido (14,98 soles por unidad producida) se interpreta, que será el costo proyectado de una camisa al salir del área de producción durante el 2019.

De los resultados mostrados en anexo 18 se puede inferir que el índice económico obtenido a partir de los recursos empleados para obtener la producción proyectada del año 2019 fue de 0.25, es decir, la empresa obtendría 0.25 soles por cada camisa vendida durante ese año.

Observamos que sobre la productividad existe influencia de la producción por cuanto, de acuerdo a la planificación proyectada que se tenía, se alcanzó un 98% de la producción planificada, lo que se traduce en un aumento de la efectividad del proceso, es decir, la empresa aumentó 17.05% su efectividad durante el año 2019 respecto a su planificación.

En ese sentido, el proceso de mejora continua debe enfocarse en los factores que incidieron en los resultados de la productividad. En cuanto a la productividad, los resultados muestran un incremento del 31.58%.

$$\Delta\% = \frac{\rho_2 - \rho_1}{\rho_1} = \frac{0.25 - 0.19}{0.19} = 31.58\%$$

Así mismo la empresa recibirá 5.33 soles adicionales por cada camisa elaborada, obteniendo un ahorro anual de 170,826.50 soles al producir un número mayor de camisas (32050 und.)

$$\text{Cálculo B/C} = \frac{\text{Total Beneficio}}{\text{Costo total}} = \frac{S/.170,826.50}{S/.90,219.15} = 1.89$$

Este resultado significa que si aplicamos las mejoras propuestas se obtendría una ganancia de 0.89 soles por cada sol invertido, en el periodo de un año (Anexo 23).

CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En relación al diagnóstico realizado sobre la situación actual de la empresa, luego de aplicar las guías de observación, la entrevista a los empleados y revisar la encuesta que la empresa aplica a sus clientes externos, se llegó a las siguientes conclusiones principales:

Cinco de las ocho áreas analizadas de la empresa sólo algunas veces se logran los objetivos planteados, atribuyendo los resultados a que los procedimientos no están bien establecidos. Sin embargo, el investigador tuvo acceso restringido a los documentos donde se especifican los procedimientos de trabajo.

Las cuatro áreas del proceso que manejan el documento del pedido del cliente indicaron que el formato no recoge todas las necesidades del cliente. En el anexo 6 se muestra la Ficha del sub proceso Atención al Cliente por medio del cual se busca orientar las políticas de atención al cliente hacia la satisfacción de sus necesidades.

En cuatro de las áreas del proceso se requiere revisar la tecnología utilizada para llevar a cabo las actividades.

Los controles diseñados para monitorear la parte económica del proceso no están arrojando alertas, por cuanto los niveles económicos no son los esperados.

En dos de las áreas existen problemas de comunicación e integración con el macro proceso de confección de camisas.

Un 27% del personal del área de procesos desconocen los valores la visión, y misión de la organización.

Sólo un 59% del personal se siente satisfecho con la empresa y dentro de los posibles factores que están incidiendo pueden enumerarse que no se tengan descritos los procedimientos de trabajo, la opinión de los trabajadores de la empresa no siempre es tomada en cuenta en las operaciones en la identificación de oportunidades de mejoras y, finalmente, el tema del control de calidad donde 6 trabajadores señalaron que no se está revisando la calidad del producto y por eso la alta tasa de devoluciones que está tendiendo actualmente la organización

El 47% de los trabajadores cuenta con alto nivel de conocimientos sobre los procesos de la empresa, un 40% posee un nivel medio y el otro 13% refirió un nivel bajo. Esto puede subsanarse documentando cada una de las tareas asociadas e involucrar directamente al personal con los aspectos de calidad inherente a la actividad que realiza dentro de la empresa.

Se agregó al mapa de procesos mostrado en la figura 4, el departamento de control de calidad. Este será el encargado de identificar la ruta crítica de los procesos inherentes a cada etapa de las operaciones y los indicadores que mejor ajusten a los fines de establecer los requisitos de calidad mínimos para disminuir las devoluciones por inconformidad

El nivel de satisfacción del Cliente externo en rasgos generales es de 80% por lo que la empresa deberá enfocarse en alcanzar la satisfacción para los restantes 20% que completan su cartera de clientes.

En cuanto al cálculo de la productividad del año 2018, la misma fue de la siguiente manera: camisas tipo A: 0,067 unidades por cada sol invertido; camisas tipo B: 0,056 unidades por cada sol invertido; camisas tipo C: 0,033 unidades por cada sol invertido. A comparación del proyectado al año 2019, que fue: camisas tipo A: 0,09 unidades por cada sol invertido; camisas tipo B: 0,077 unidades por cada sol invertido; camisas tipo C: 0,047 unidades por cada sol invertido.

De los resultados mostrados se puede inferir que el índice económico obtenido a partir de los recursos empleados para obtener la producción proyectada del año 2019 fue de 0.25; así como también aumento la efectividad de la empresa en un 17.05% respecto a su planificación. Viéndose reflejado en un incremento del 31.58% sobre la productividad.

4.2 Recomendaciones

Con la información suministrada por la compañía, se realizó un cálculo de la productividad de la misma y de esta forma se coincidió con los autores Aquino y Castañeda (2015) revisados para realizar esta investigación. En la cual mencionaron que se debe medir la productividad, para que se administre correctamente los recursos utilizados. Al analizar la productividad que obtuvo la organización Cotton Life Textiles E.I.R.L. en el año 2018, se pudo constatar que para la camisa tipo A, se obtiene 0,066 unidades por cada sol invertido; para la camisa tipo B se obtiene 0,065 unidades por cada sol invertido y para la camisa tipo C se obtiene 0,027 unidades por cada sol invertido.

Ejecutado el diagnóstico sobre la productividad y la situación estado actual durante el año 2018 de la empresa, se coincidió con los autores Fernández y Ramírez (2017) revisados al realizar esta investigación, se evidencia que ejecutando de manera adecuada el modelo de gestión por procesos, la productividad de la empresa se incrementaría un 22.18%.

En cuanto a la propuesta del plan de gestión por procesos, se resaltan principalmente las siguientes recomendaciones:

Realizar una evaluación objetiva en los trabajadores que laboran actualmente en cada área, en la que se pueda constatar el nivel de conocimiento que tiene cada trabajador referente a la tarea que ejecuta luego de identificar su dominio técnico se deberá decidir su permanencia o cambio en la organización.

Disponer de tiempo y recursos para realizar momentos de pausas activas en sus puestos de trabajo y una debida inducción y/o re-inducción a los trabajadores de todas y cada una de las áreas que integran el proceso de producción de la empresa,

Revisar la infraestructura del área de almacenamiento.

Contemplar la posibilidad de que el jefe de planta a contratar sea un ingeniero industrial para que se encargue de monitorear la producción, inspeccionar cada proceso haciéndose responsable de los resultados de los mismos y asegurando que se cumplan con los pedidos en el tiempo

establecido, manteniendo conjuntamente con el personal de almacén un nivel de inventario real y que esté alineado a los fines estratégicos de la compañía y a su vez asegurar el cumplimiento del control de calidad.

Estudiar la posibilidad de emprender relaciones con nuevos proveedores.

Se propone la generación de un programa de incentivos por productividad en cada una de las áreas de la empresa.

Y por último la compañía debe incluir dentro de sus procesos de gestión, un proceso de inspección de calidad, en vista de que no se está llevando a cabo ningún tipo de medición sobre la calidad antes de la salida del producto, logrando incrementar la productividad.

REFERENCIA:

- Abad, M., & Pincay, D. (2014). Análisis de calidad del servicio al Cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una empresa de seguros de Guayaquil (Tesis de pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil.
- Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). Gestión por procesos. Medellín: ICONTEC.
- Álvarez, J. (2011) Gestión por resultados e indicadores de medición. Lima: Pacífico Editores.
- Amat, J.M. (1992). El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Aquino, Y., & Castañeda, J. (2015). Redistribución de Planta para mejorar La Productividad en el Área de Producción de la Empresa La Casa del Tornillo S.R.L (Tesis de pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipán.
- Arana, J. (2015). Aplicación de técnicas de estudio del trabajo para incrementar la productividad del área de conversión en una planta de producción de lijas (Tesis de pregrado). Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Arana, L. (2014). Mejora de productividad en el área de producción de carteras en una empresa de accesorios de vestir y artículos de viaje (Tesis de pregrado). Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. (6ta Ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Bain, R. (2003). La productividad. (2da. Ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Bravo, J. (2012). Gestión de Procesos en Chile (2012) Diagnóstico y Propuestas. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bravo, C. (2008) Gestión de procesos, con responsabilidad social. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Bustamante, R. (2016). La industria textil y confecciones. Recuperado de: <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Campos, G., & y Lule, N.E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. Revista Dialnet, 7(13), 45-60.
- Carro, R., & González, D. (2012). Diseño y selección de procesos. En Administración de las operaciones (pp. 1-21).
- Castillo, M. (2013). Diseño de un modelo de gestión por procesos para el departamento de Química de la Universidad Técnica Particular de Loja (Tesis de maestría).

Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va Edición). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., & Núñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). *Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. *Revista Universum*, 23(2), 66-85.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Correa, J. (2017). *Incremento de la productividad en el área de procesamiento de materias primas hasta la etapa de semielaborado del restaurant de comida rápida Juane´s Papi Burguer de la ciudad de Ambato mediante la implementación de la metodología de trabajo Lean Company* (Tesis de maestría). Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Curillo, C. (2014). *Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA* (Tesis de pregrado). Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca.

Delisle, D., & Freiberg, V. (2014). Everything is 5S: A simple yet powerful lean improvement approach applied in a preadmission testing center. *The Quality Management Journal*, 21(4), 10-22.

Diario Gestión. (03 de septiembre de 2018). El rubro textil y de prendas de vestir trata poco a poco de salir de la crisis y su mayor apuesta debe estar enfocada en la diversificación. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-nuevos-caminos-243361-noticia/>

Fayol, H., Taylor, F., & Hitz, L. (1987). *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Fernández, C., & Ramírez, L. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B* (Tesis de pregrado). Perú: Universidad Señor de Sipán.

- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones. México: International Thomson Editores.
- Giannasi, E. (2012). Desperdicios en la producción. Argentina. Recuperado de: <http://www.uic.org.ar/Archivos/Revista/File/Desperdicios%20de%20la%20producci%C3%B3n-%20Ef.%20Em.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. (2da Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, M. (2014). Diseño de un modelo de gestión de procesos para una empresa de prestación de servicios automotrices. Caso talleres faconza (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Herrera, A. (2015). Gestión por procesos para el control del material educativo en el servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial (SENATI) – CFP Huancayo (Tesis de pregrado). Perú: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- IBM Knowledge Center (2019). Guía de implementación de flujo de trabajo. Recuperado de: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLKT6_7.6.0.7/com.ibm.mbs.doc/pdf_mbs_workflow.pdf.
- Kootz, H., & Weirich, H. (1998). Administración. (11ava. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Kurt, B., & Sosa, J. (2017). Metodología de la investigación. (1era Ed.). Lima: Fondo editorial USIL.
- Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (2019). Plataformas tecnológicas. España. Recuperado de: <http://www.ciencia.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.6f2062042f6a5bc43b3f6810d14041a0/?vgnnextoid=844cb292d3ff4410VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- Norma Internacional ISO 9001. (2008). Sistema de Gestión de la Calidad. Cuarta edición. Ginebra: secretaría central del ISO
- Norma Internacional ISO 9000. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Quinta edición. Ginebra: secretaría central del ISO
- Quintero, J., & González, J. (2013) Propuesta de un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad del área de producción de la empresa ladrillera La Ximena (Tesis de pregrado). Colombia: Universidad San Buenaventura en

Santiago de Cali.

- Pérez, J. A. (2013). *Gestión por Procesos (5ta Edición.)*. México: Alfaomega grupo editor, S.A.
- Prieto, J.M., (1997). *Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico*. Recuperado de: <http://www.ucm.es/info/Psyap/taller/procedimientos/sld002.htm>.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2005). *Comportamiento organizacional (13era. Ed.)*. México: Pearson Educación.
- Sáenz, F. (2005). *Análisis, planeación y control financiero para la toma de decisiones en empresas constructoras (Tesis de maestría)*. México: Instituto Tecnológico de la Construcción.
- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schmidt, S. (2013). Preventive methods in logistics Poka-yoke and failure mode and effect analysis (FMEA). En *Acta Technica Corviniensis - Bulletin of Engineering*, Tomo IV Fascículo 1 (pp. 27-30).
- Schön, D.A. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan* (trad. de J. Bayo). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A. [V.O.: *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books, 1983]
- Uceda, I. (2013). *Influencia entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de satisfacción del cliente externo en las pollerías del distrito de la victoria en la ciudad de Chiclayo (Tesis de pregrado)*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. (6ta ed). México,DF: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Murcia, J. (2004). *El futuro tecnológico de las terminales marítimas de vehículos: La integración de sus sistemas de información (Tesis doctoral)*. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Zúñiga, R. (2005). *Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación*. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 1-24.

ANEXOS

VALIDACIÓN

Anexo 1: Cuestionario

Estimado(a) Sr(a).

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulada:

Gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L, Lima, 2019.

Instrucción: La encuesta es anónima y sus respuestas son confidenciales, sea lo más sincero posible. Llene los espacios en blanco y marque con una “x” la alternativa que considere más conveniente.

1. ¿Conoce usted la misión, visión y los valores de la empresa?
Si: _____ No: _____
2. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?
Excelente: _____ Bueno: _____ Malo: _____ Pésimo: _____
3. ¿Cómo trabajador, qué tan satisfecho se siente con la empresa?
Satisfecho: _____ Poco satisfecho: _____ Insatisfecho: _____
4. ¿En qué nivel conoce los procesos de la empresa?
Alto: _____ Medio: _____ Bajo: _____
5. ¿Los procesos operativos de su área se encuentran formalmente descritos?
Si: _____ No: _____
6. Considera Ud. que la representación gráfica de los procesos haría más sencillo su trabajo
Si: _____ No: _____
7. Es tomada en cuenta su opinión en la elaboración de los procesos de la empresa
Si: _____ No: _____
8. Se encuentran formalizados los procedimientos de su área

- Si: _____ No: _____
9. Se realiza algún tipo de control de calidad antes de salir los productos
Si: _____ No: _____
10. Se realiza algún tipo de medición a los procesos
Si: _____ No: _____
11. Se determina con precisión al responsable de cada proceso en la empresa
Si: _____ No: _____
12. ¿La empresa es puntual con la entrega de los pedidos al cliente?
Si: _____ No: _____
13. ¿Mantiene lealtad el cliente con la empresa?
Si: _____ No: _____

TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS

Mg. en Estadística

COESPE N°306

INVESTIGADOR – DOCENTE – CONSULTOR

Teléf. 976980389

Correo: statconsultora@hotmail.com



TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA
COESPE N° 306

VALIDACIÓN

Anexo 2: Guía de Observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN – GESTIÓN DE PROCESOS.

Instrumento de evaluación utilizado por el investigador para diagnosticar la gestión de procesos en la empresa Cotton Life Textiles E.I.R.L.

FICHA PARA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador: El investigador.

Empresa: Cotton Life Textil E.I.R.L

Fecha:

Área:

Dirección _____ Administración _____ RRHH _____ Diseño _____
Producción _____ Almacenamiento _____ Mantenimiento _____ Servicios al Cliente _____

I. Diseño de procesos.

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	NO APLICA
1. Se establecen claramente los objetivos y metas.				
2. A través del proceso se logran los objetivos planteados.				
3. Los flujos de trabajo describen claramente todas las tareas del área.				
4. La plataforma tecnológica le permite comunicación interna entre todas las dependencias de la empresa.				
5. La plataforma tecnológica le permite tener una extranet con sus clientes.				
6. La tecnología utilizada en el área se ajusta a la demanda.				

7. La solicitud del pedido expresa claramente lo que necesita el cliente.				
8. Durante el proceso que se ejecuta se reportan los recursos utilizados y el producto logrado.				
9. Durante el proceso que se ejecuta se logran los niveles económicos esperados.				
10. Existe comunicación durante las fases del proceso.				

II. Control de procesos.

	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NO APLICA
1. La infraestructura utilizada se ajusta a los requerimientos del proceso.				
2. El dominio técnico del personal es acorde con lo requerido en el área de trabajo.				
3. El método de operación se ajustan a los objetivos y metas planteadas.				

III. Mejora de procesos.

	SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NO APLICA
1. Los procedimientos de trabajo se revisan periódicamente.				
2. Las operaciones se ejecutan según el procedimiento establecido.				

TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS

Mg. en Estadística

COESPE N°306

INVESTIGADOR – DOCENTE – CONSULTOR

Teléf. 976980389

Correo: statconsultora@hotmail.com



TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA
COESPE N° 306

Anexo 3: Ficha del sub proceso Almacenamiento.


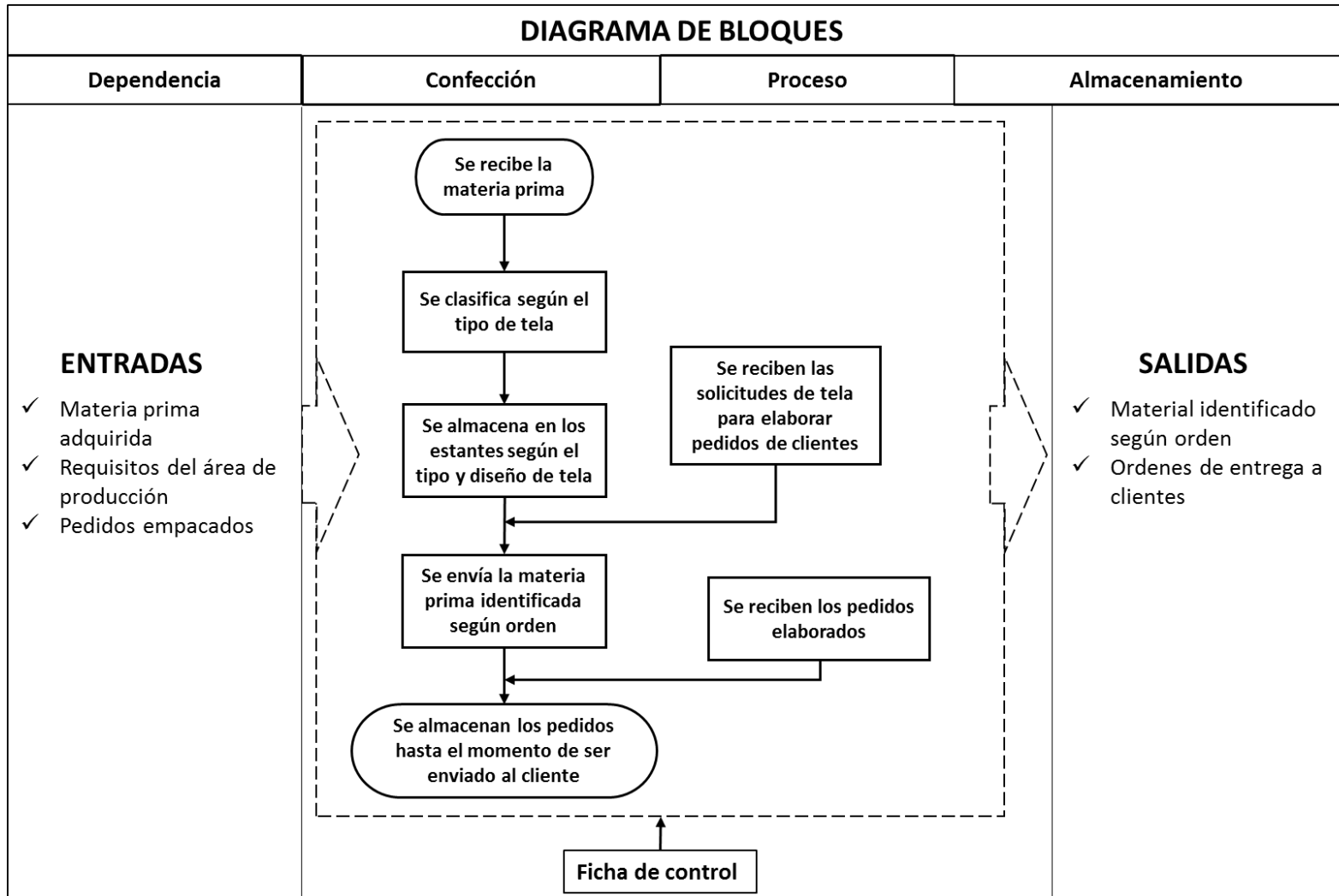
COTTON LIFE TEXTILES EIRL		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ALMACENAMIENTO	1	01/06/2019
MISIÓN DEL PROCESO		
Asegurar excelentes condiciones en el resguardo y manipulación de la materia prima y los productos confeccionados		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibo de materia prima 2. Distribución en estantes de acuerdo a tipo y diseño 3. Traslado a mesas de corte 4. Resguardo de los pedidos empacados 		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
JEFE DE ALMACEN		
ENTRADAS DEL PROCESO	PROVEEDORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Materia prima adquirida 2. Requisitos del área de producción 3. Pedidos empacados 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Compras 2.- Producción 3.- Producción 	
SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Material identificado según orden 2. Ordenes de entrega a clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Almacén 2.- Servicio al Cliente 	
RECURSOS / NECESIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Etiquetas para identificar 2. Estantes para ordenar 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ordenes de solicitud 4. Área amplia para distribución 	
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de pedidos relacionados con las solicitudes del área de producción 2. Cantidad de pedidos entregados relacionados con el envío de pedidos a clientes 3. Material óptimo relacionado con cantidad de telas dañadas y productos extraviados 		
Revisor por la Gerencia:		

Diagrama de bloques del proceso: Almacenamiento



Anexo 4: Ficha del sub proceso Diseño.


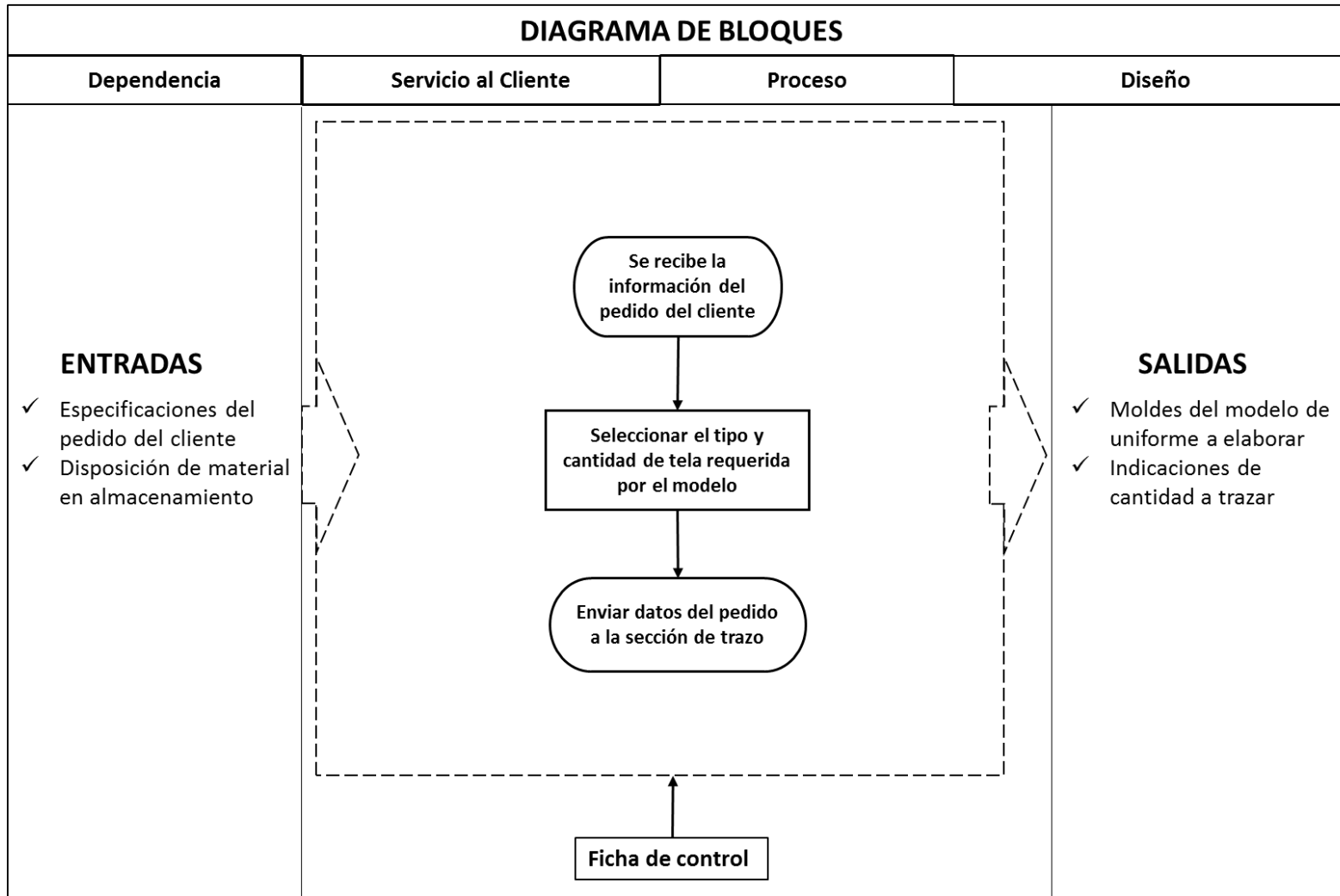
COTTON LIFE TEXTILES EIRL		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
DISEÑO	1	01/06/2019
MISIÓN DEL PROCESO		
Confeccionar uniformes con el más alto estándar de calidad sin demoras ni desperdicios en el proceso		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dibujar el diseño solicitado por el cliente 2. Seleccionar el tipo y cantidad de tela requerida por el modelo. 3. Enviar datos del pedido a la sección de trazo. 		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
JEFE DE DISEÑO		
ENTRADAS DEL PROCESO	PROVEEDORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Especificaciones del pedido del cliente 2. Disposición de material en almacenamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Servicio al Cliente 2.- Almacen 	
SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Moldes del modelo de uniforme 2. Indicaciones de cantidad a trazar 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Corte 2.- Trazado 	
RECURSOS / NECESIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Software de diseño actualizado 2. Ficha de solicitud de pedido bien elaborada 		
INDICADORES		
1. N° de requerimientos atendidos relacionados con las solicitudes de pedido		
Revisor por la Gerencia:		

Diagrama de bloques del proceso: Diseño



Anexo 5: Ficha del sub proceso Dirección.


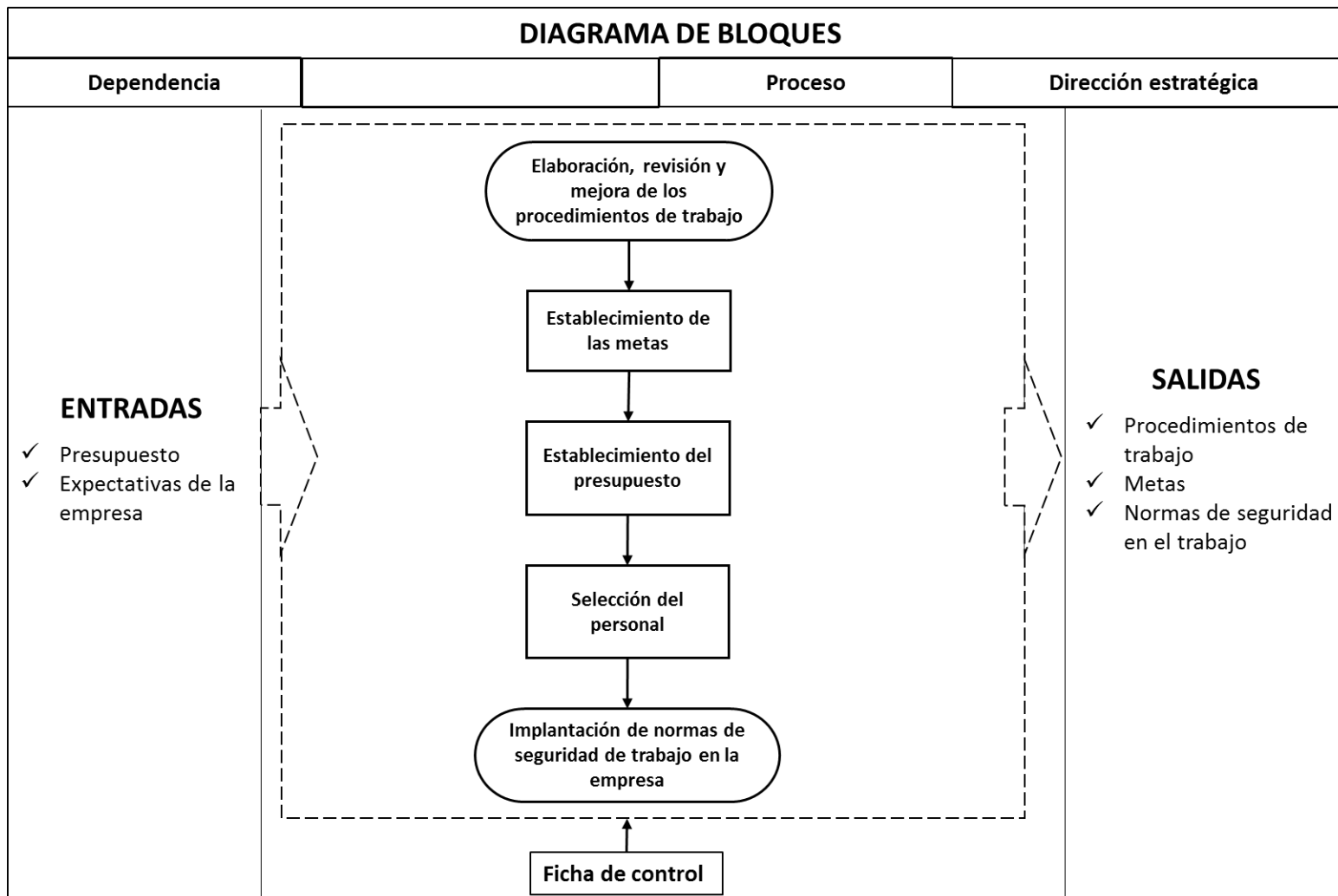
COTTON LIFE TEXTILES EIRL		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	1	01/06/2019
MISIÓN DEL PROCESO		
Suministrar la información y medios necesarios para que los procesos ejecutores puedan verificar su gestión de manera eficaz, considerando costos, indicadores, procesos y servicios.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, revisión y mejora de los procedimientos de trabajo 2. Establecimiento de las metas 3. Establecimiento del presupuesto 4. Selección del personal 5. Implantación de normas de seguridad de trabajo en la empresa. 		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
GERENCIA DE LA EMPRESA		
ENTRADAS DEL PROCESO	PROVEEDORES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presupuesto 2. Expectativas de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Compras 2.- Dirección estratégica 	
SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos de trabajo 2. Metas 3. Normas de seguridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Empresa en general 2.- Empresa en general 3.- Empresa en general 	
RECURSOS / NECESIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal altamente capacitado para dirigir la empresa hacia los objetivos fijados 2. Visión y misión de la empresa bien establecidas 		
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. % de Ejecución del presupuesto 2. Capacitación de los trabajadores 3. N° de procedimientos de trabajo elaborados y revisados 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Cumplimiento de las metas fijadas 	
Revisor por la Gerencia:		

Diagrama de bloques del proceso: Dirección Estratégica



Anexo 6: Ficha del sub proceso Atención al Cliente.


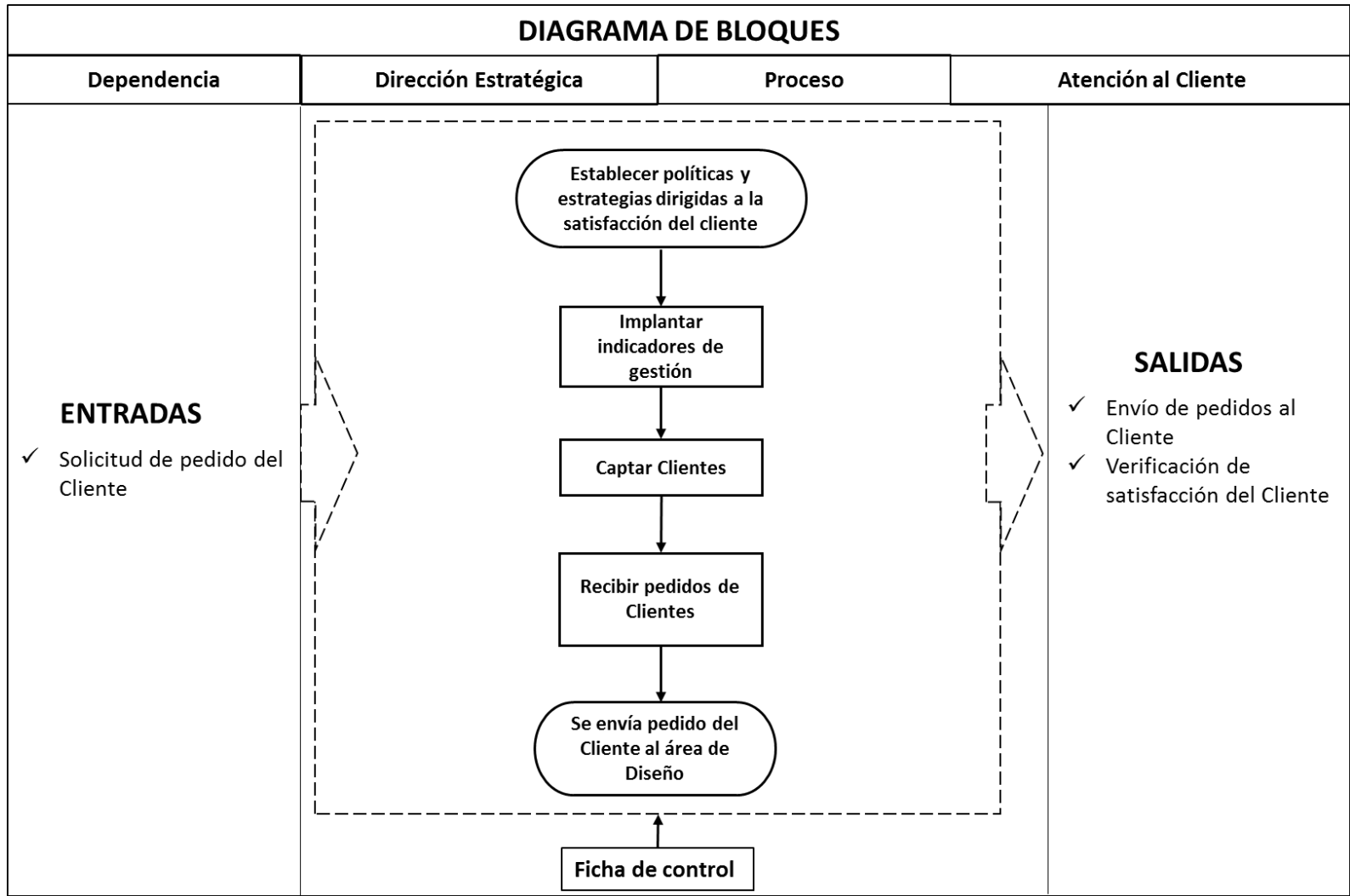

COTTON LIFE TEXTILES EIRL		
FICHA DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
ATENCIÓN AL CLIENTE	1	01/06/2019
MISIÓN DEL PROCESO		
Orientar las políticas de atención al cliente hacia la satisfacción de sus necesidades.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer políticas y estrategias dirigidas a la satisfacción del cliente. 2. Implantar indicadores de gestión 3. Recibir pedidos de clientes 4. Captar clientes 		
RESPONSABLES DEL PROCESO		
DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		
ENTRADAS DEL PROCESO	PROVEEDORES	
1. Solicitud de pedido del cliente	1.- Servicio al cliente	
SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Envío de pedidos al cliente 2. Verificación de satisfacción del cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Clientes finales 2.- Servicio al cliente 	
RECURSOS / NECESIDADES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenes con especificaciones exactas del pedido 2. Transporte para el envío de pedidos 		
INDICADORES		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efectividad del proceso relacionado con la satisfacción del cliente 2. Eficiencia del proceso relacionado con la satisfacción del cliente 3. Efectividad relacionado con la satisfacción del cliente 		
Revisor por la Gerencia:		

Diagrama de bloques del proceso: Atención al Cliente



VALIDACIÓN

Anexo 7: Encuesta de satisfacción al Cliente.

COTTON LIFE TEXTILES EIRL						
Encuesta de satisfacción del cliente						
Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Las respuestas que indique serán tratadas de forma anónima.						
1= nada de acuerdo 2= en desacuerdo 3= indiferente 4= de acuerdo 5= muy de acuerdo Indique NS/NC si no tiene un juicio sobre la pregunta realizada						
	1	2	3	4	5	NS/NC
1. La empresa realiza la labor esperada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando acudo a la empresa sé que encontraré las mejores soluciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Como usuario, conozco las posibilidades que me ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. El personal da una imagen de honestidad y confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cuando acudo al servicio, no tengo problemas en contactar con la persona que puede responder a mis demandas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. La empresa informa de forma clara y comprensible a los usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. He tenido la oportunidad de comprobar que el personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. He podido comprobar que el personal dispone de programas y equipos informáticos adecuados para llevar a cabo su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. He podido comprobar que el personal dispone de medios adecuados de comunicación con otras áreas de la empresa para facilitar su labor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La empresa da respuesta rápida a las necesidades y problemas de los usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. La empresa se adapta perfectamente a mis necesidades como usuario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La empresa ha solucionado satisfactoriamente mis demandas en ocasiones pasadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. He observado mejoras en el funcionamiento general de la empresa en mis distintas visitas a la misma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una vez que finalice agradecemos entregar al personal de la empresa						

TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS

Mg. en Estadística

COESPE N°306

INVESTIGADOR – DOCENTE – CONSULTOR

Teléf. 976980389

Correo: statconsultora@hotmail.com



TOMMY RENZO TORRES RUIDIAS
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA
COESPE N° 306

Anexo 8: Nómina mensual 2019.

NOMINA MENSUAL			
CANT	CARGO	SUELDO	TOTAL
1	GERENTE GENERAL	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
1	JEFE DE PLANTA	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	ALMACEN	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	CONTADOR	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	ADMINISTRACIÓN	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
1	CHOFER	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
1	MARCA Y TRAZADO	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	DISEÑADOR PARA PLOTTER	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
1	CORTADORES	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	BOTONERA Y OJALADORA	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
1	PLANCHADORES	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
7	COSTURERAS	S/. 1,200.00	S/. 8,400.00
15	TOTAL		S/. 23,900.00

Anexo 9: Costo mensual de MOD y MOI periodo 2019.

MES	MOD	MOI
Enero	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Febrero	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Marzo	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Abril	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Mayo	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Junio	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Julio	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Agosto	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Septiembre	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Octubre	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Noviembre	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
Diciembre	S/. 14,700.00	S/. 9,200.00
TOTAL	S/. 176,400.00	S/. 110,400.00

Anexo 10: Materiales camisas A, B y C - 2019.

AMISA: A				
		Cantidad	P. unit	Total
MATERIAL	Entretela	0.15	S/. 4.06	S/. 0.61
	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.07	S/. 0.63
	Tela	1.15	S/. 5.60	S/. 6.44
TOTAL				S/. 7.68

CAMISA: B				
		Cantidad	P. unit	Total
MATERIAL	Entretela	0.15	S/. 4.06	S/. 0.61
	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.07	S/. 0.63
	Tela	1.5	S/. 5.60	S/. 8.40
TOTAL				S/. 9.64

CAMISA: C				
		Cantidad	P. unit	Total
MATERIAL	Tela	1.5	S/. 11.20	S/. 16.80
	Hilo	0.03	S/. 0.02	S/. 0.00
	Botón	9	S/. 0.08	S/. 0.72
TOTAL				S/. 17.52

Anexo 11: Unidades producidas y costos de producción - 2019.

MES	Unidades producidas A	Unidades producidas B	Unidades producidas C	Costo de A	Costo de B	Costo de C	Costo producción de A	Costo producción de B	Costo producción de C
Enero	2520	2645	2190	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 19,352.59	S/. 25,496.74	S/. 38,370.11
Febrero	2650	2570	2220	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 20,350.94	S/. 24,773.77	S/. 38,895.73
Marzo	2600	2560	2270	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 19,966.96	S/. 24,677.38	S/. 39,771.76
Abril	2340	2680	2340	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 17,970.26	S/. 25,834.13	S/. 40,998.20
Mayo	2750	2445	2280	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 21,118.90	S/. 23,568.82	S/. 39,946.97
Junio	2990	2600	2670	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 22,962.00	S/. 25,062.96	S/. 46,780.00
Julio	2680	3580	2520	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 20,581.33	S/. 34,509.77	S/. 44,151.91
Agosto	2440	2580	2380	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 18,738.22	S/. 24,870.17	S/. 41,699.03
Septiembre	2580	2440	2370	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 19,813.37	S/. 23,520.62	S/. 41,523.82
Octubre	2530	2380	2430	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 19,429.39	S/. 22,942.25	S/. 42,575.06
Noviembre	2700	2680	2790	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 20,734.92	S/. 25,834.13	S/. 48,882.47
Diciembre	2700	2930	3010	S/. 7.68	S/. 9.64	S/. 17.52	S/. 20,734.92	S/. 28,244.03	S/. 52,737.01
TOTAL	31480.00	32090.00	29470.00	S/. 92.16	S/. 115.68	S/. 210.25	S/. 241,753.81	S/. 309,334.76	S/. 516,332.08

Anexo 12: Depreciación de maquinarias proyectados 2019.

Cant.	Maquinaria	Costo	Total	Vida útil	Depreciación
5	Máquinas de costura recta	S/. 1,300.00	S/. 6,500.00	10	S/. 650.00
1	Overlock	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00	10	S/. 150.00
1	Zigzag	S/. 750.00	S/. 750.00	10	S/. 75.00
1	Botonera	S/. 800.00	S/. 800.00	10	S/. 80.00
1	Cortadora	S/. 350.00	S/. 350.00	10	S/. 35.00
1	Set de plotter	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00	10	S/. 650.00
1	Elasticadora	S/. 700.00	S/. 700.00	10	S/. 70.00
1	Plancha	S/. 3,800.00	S/. 3,800.00	10	S/. 380.00
2	Mesa de corte	S/. 200.00	S/. 400.00	10	S/. 40.00
	TOTAL		S/. 21,300.00		S/. 2,130.00

Anexo 13: Depreciación de maquinarias proyectados 2019.

Cant.	Equipo	Costo	Total	Vida útil	Depreciación
5	Computadora	S/. 1,000.00	S/. 5,000.00	5	S/. 1,000.00
2	Impresora	S/. 600.00	S/. 1,200.00	5	S/. 240.00
5	Escritorio	S/. 200.00	S/. 1,000.00	5	S/. 200.00
19	Silla	S/. 40.00	S/. 760.00	5	S/. 152.00
3	Estante	S/. 200.00	S/. 600.00	5	S/. 120.00
1	Vehículo	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	10	S/. 800.00
2	Filtro	S/. 500.00	S/. 1,000.00	5	S/. 200.00
	TOTAL		S/. 17,560.00		S/. 2,712.00

Anexo 14: Gastos proyectados para el periodo 2019.

Mes	Teléfono	Luz	Internet	Combustible	Agua	Aseo	Servicio al vehículo	Total mensual
Enero	S/. 66	S/. 470	S/. 70	S/. 550	S/. 90	S/. 950	S/. 600	S/. 2,796
Febrero	S/. 66	S/. 450	S/. 70	S/. 650	S/. 80	S/. 950	S/. 600	S/. 2,866
Marzo	S/. 66	S/. 470	S/. 70	S/. 590	S/. 95	S/. 950	S/. 600	S/. 2,841
Abril	S/. 66	S/. 460	S/. 70	S/. 630	S/. 100	S/. 950	S/. 600	S/. 2,876
Mayo	S/. 66	S/. 480	S/. 70	S/. 620	S/. 65	S/. 950	S/. 600	S/. 2,851
Junio	S/. 66	S/. 445	S/. 70	S/. 690	S/. 89	S/. 950	S/. 600	S/. 2,910
Julio	S/. 66	S/. 660	S/. 70	S/. 703	S/. 115	S/. 950	S/. 600	S/. 3,164
Agosto	S/. 66	S/. 442	S/. 70	S/. 550	S/. 75	S/. 950	S/. 600	S/. 2,753
Septiembre	S/. 66	S/. 510	S/. 70	S/. 695	S/. 96	S/. 950	S/. 600	S/. 2,987
Octubre	S/. 66	S/. 500	S/. 70	S/. 650	S/. 80	S/. 950	S/. 600	S/. 2,916
Noviembre	S/. 66	S/. 470	S/. 70	S/. 700	S/. 87	S/. 950	S/. 600	S/. 2,943
Diciembre	S/. 66	S/. 690	S/. 70	S/. 733	S/. 120	S/. 950	S/. 600	S/. 3,229
TOTAL	S/. 792	S/. 6,047	S/. 840	S/. 7,760	S/. 1,092	S/. 11,400	S/. 7,200	S/. 35,131

Anexo 15: Producción de camisas proyectado para el periodo 2019.

	Camisa A	Camisa B	Camisa C
Producción	31480.00	32090.00	29470.00
Valor de la venta	S/. 701,356	S/. 836,518	S/. 1,250,513
Total costos y gastos	S/. 350,678	S/. 418,259	S/. 625,256
Costo MP	S/. 241,754	S/. 309,335	S/. 516,332
Costo MOD	S/. 176,400	S/. 176,400	S/. 176,400
Costo MOI	S/. 110,400	S/. 110,400	S/. 110,400
Total costo MDO	S/. 286,800	S/. 286,800	S/. 286,800
Depreciación de equipos	S/. 2,712	S/. 2,712	S/. 2,712
Depreciación de maquinarias	S/. 2,130	S/. 2,130	S/. 2,130
Gasto por luz	S/. 6,047	S/. 6,047	S/. 6,047
Gasto por agua	S/. 1,092	S/. 1,092	S/. 1,092
Gasto por internet	S/. 840	S/. 840	S/. 840
Gasto por teléfono	S/. 792	S/. 792	S/. 792
Gasto por combustible	S/. 7,760	S/. 7,760	S/. 7,760
Gasto por servicio veh.	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200
Gasto por aseo	S/. 11,400	S/. 11,400	S/. 11,400
Total gastos varios	S/. 35,131	S/. 35,131	S/. 35,131
% de costo MDO correspondiente	S/. 95,600	S/. 95,600	S/. 95,600
% de depreciación de equipos corresp.	S/. 904	S/. 904	S/. 904
% de depreciación de maquinarias corresp.	S/. 710	S/. 710	S/. 710
% de gastos varios correspondiente	S/. 11,710	S/. 11,710	S/. 11,710

Anexo 16: Cálculo de recursos 2019.

Mes	Calculo de recursos		Depreciación			Total S/.
	Salarios	Costo de producción	Equipos de manufactura	Equipos de oficina	Pago de servicios	
Enero	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2695	31471.84
Febrero	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2765	31541.84
Marzo	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2740	31516.84
Abril	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2775	31551.84
Mayo	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2750	31526.84
Junio	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2819	31595.84
Julio	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	3050	31826.84
Agosto	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2652	31428.84
Septiembre	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2896	31672.84
Octubre	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2815	31591.84
Noviembre	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	2842	31618.84
Diciembre	S/. 23,900.00	S/. 34.84	S/. 2,130.00	2712	3115	31891.84


Anexo 17: Costos y gastos incurridos producción - 2019

<i>Producción Uniforme A+B+C</i>	S/. 93,040
<i>Valor de venta</i>	S/. 2,788,387
<i>Total de costos y gastos para la producción de uniformes</i>	S/. 1,394,194


Anexo 18: Productividad y Efectividad proyectado al 2019.

Mes	Cantidad producida (UND)			Total producido	Recursos empleados (S/.)	Producción mensual (S/.)			Total	Total Planificado	Productividad	Efectividad %
	A	B	C			A	B	C				
Enero	2520	2645	2190	7355	31471.84	75600	87285	162060	324945	7500	0.23	98.07
Febrero	2650	2570	2220	7440	31541.84	79500	84810	164280	328590	7500	0.24	99.20
Marzo	2600	2560	2270	7430	31516.84	78000	84480	167980	330460	7500	0.24	99.07
Abril	2340	2680	2340	7360	31551.84	70200	88440	173160	331800	7500	0.23	98.13
Mayo	2750	2445	2280	7475	31526.84	82500	80685	168720	331905	7500	0.24	99.67
Junio	2990	2600	2670	8260	31595.84	89700	85800	197580	373080	8500	0.26	97.18
Julio	2680	3580	2520	8780	31826.84	80400	118140	186480	385020	9000	0.28	97.56
Agosto	2440	2580	2380	7400	31428.84	73200	85140	176120	334460	7500	0.24	98.67
Septiembre	2580	2440	2370	7390	31672.84	77400	80520	175380	333300	7500	0.23	98.53
Octubre	2530	2380	2430	7340	31591.84	75900	78540	179820	334260	7500	0.23	97.87
Noviembre	2700	2680	2790	8170	31618.84	81000	88440	206460	375900	8500	0.26	96.12
Diciembre	2700	2930	3010	8640	31891.84	81000	96690	222740	400430	9000	0.27	96.00
				93040	379236.08				4184150	95000	0.25	98.00

Anexo 19: Formato de solicitud de pedido (Viejo).

COTTON LIFE TEXTILES								
EIRL								
Elaborado por:					Fecha de revisión: 01/10/2018			
Solicitud de Pedido								
Mujeres (Tallas)					Hombres (Tallas)			
	S	M	L	XL	S	M	L	XL
Cantidad de uniformes Tipo A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cantidad de uniformes Tipo B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cantidad de uniformes Tipo C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo 20: Nuevo formato de solicitud de pedido.

									
Elaborado por:		Fecha de revisión: 01/10/2018							
Solicitud de Pedido									
	Color	Tela	Mujeres (Tallas) S M L XL	Hombres (Tallas) S M L XL					
Cantidad de uniformes Tipo A									
Cantidad de uniformes Tipo B									
Cantidad de uniformes Tipo C									
	Color	Tela	Mujeres (Tallas) S M L XL	Hombres (Tallas) S M L XL					
Cantidad de uniformes Tipo A									
Cantidad de uniformes Tipo B									
Cantidad de uniformes Tipo C									

Anexo 21: Equipos con nivel de deterioro y obsolescencia.



Anexo 22: Condiciones desfavorables de infraestructura.



Anexo 23: Beneficio / Costo

	Recurso	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Maquina de corte	Dinero	Unidad	2	350.00	700.00
Humidificador	Dinero	Unidad	2	680.00	1,360.00
Capacitación PHVA	Formatos	Millar	0.02	120.00	1.80
	Archivadores	Docena	1.25	48.00	60.00
	Consultor PHVA	Unidad	1	3,500.00	3,500.00
	Lapiceros	Docena	1.25	6.00	7.50
	Cuadernillo	Docena	1.25	3.00	3.75
Reentrenamiento en manual de procedimientos	Capacitador	Unidad	3	4,200.00	12,600.00
	Lapiceros	Docena	1.25	6.00	7.50
	Cuadernillo	Docena	1.25	3.00	3.75
Desarrollo de plan de incentivos	Charla	Unidad	2	120.00	240.00
Elaborar Formatos de Chequeo de almacen	Formatos	Millar	0.02	120.00	1.80
	Archivadores	Docena	1.25	48.00	60.00
	Bolígrafos	Docena	1.25	6.00	7.50
Controlar la correcta realización del plan de mantenimiento	Formatos	Millar	0.02	120.00	1.80
	Archivadores	Docena	1.25	48.00	60.00
	Capacitador	Unidad	1	1,200.00	1,200.00
Desarrollar Programa Almacenamiento y Mantenimiento preventivo	Tarjetas rojas	Docena	3.75	12.00	45.00
	Marcadores permanentes	Docena	1.25	42.00	52.50
	Archivadores	Docena	1.25	48.00	60.00
	Bolígrafos	Docena	1.25	6.00	7.50
	Capacitador	Unidad	1	3,500.00	3,500.00
	Cuadernillo	Unidad	15	5.00	75.00
Desarrollar Evaluación de desempeño	Evaluador	Unidad	1	2,800.00	2,800.00
	Cuadernillo	Unidad	15	5.00	75.00
	Bolígrafos	Docena	1.25	6.00	7.50
	Pizarra	Unidad	1	230.00	230.00
Estudio de riesgo ergonomico y mejoras del puesto de trabajo	Capacitador	Unidad	3	4,200.00	12,600.00
	Lapiceros	Docena	1.25	6.00	7.50
	Cuadernillo	Docena	1.25	3.00	3.75
Plan de Marketing digital	Consultor	Unidad	1	1,200.00	1,200.00
Consultor de elaboración del presente plan de mejora	Consultor	Unidad	1	5,000.00	5,000.00
Inversión Total				43,419.15	

EGRESOS	Costo unitario	Tiempo (meses)	Total
Supervisor de Planta	S/. 1,500.00	12	S/. 18,000.00
Operarios de corte (2)	S/. 2,400.00	12	S/. 28,800.00
Incentivo a la productividad	S/. 300.00	12	S/. 3,600.00
			S/. 46,800.00

Beneficio	Und.	Costo	Total
Ahorro pedidos atendidos	32050	S/. 5.33	S/ 170,826.50
<i>Ahorro anual</i>			S/ 170,826.50



AUTORIZACIÓN PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN

Lima, 11 de enero de 2019

Quien suscribe:

Sr:

Representante legal – Empresa Cotton Life E.I.R.L.

AUTORIZA: Permiso para el recojo de información pertinente en función del proyecto de investigación, denominado: **GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA COTTON LIFE TEXTILES EIRL, 2019.**

Por el presente el que suscribe **ISRAEL RICARDO BARRUTIA VILLARAN**, representante legal de la empresa **COTTON LIFE E.I.R.L.**, **AUTORIZO** al alumno: **ALAN ANDRÉ CISNEROS FIGUEROA**, con DNI 41433801 estudiante de la Escuela Profesional de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**, autor del trabajo de investigación denominado: “**GESTIÓN POR PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA COTTON LIFE TEXTILES EIRL, 2019**” al uso de dicha información que conforma el expediente técnico así como hojas de memorias, cálculos entre otros como planos para efectos exclusivamente académicos de la elaboración de tesis enunciadas líneas arriba.

Se garantiza la absoluta confidencialidad de la información solicitada.

Atentamente.


COTTON LIFE
DR. ISRAEL BARRUTIA VILLARAN
GERENTE GENERAL

CONTACTO



913 - 084 - 539



contacto@cottonlifetextiles.com



Av. La Marina 1453
San Miguel - Lima - Perú