

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA EMPRESA “COLCHONES EL REY” UBICADA EN LA CIUDAD DE
PEREIRA RISARALDA**

**BRENDA MAYERLI GIRALDO DUQUE
SUSANA MAYA HERRERA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CARTAGO
2017**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
PARA LA EMPRESA “COLCHONES EL REY” UBICADA EN LA CIUDAD DE
PEREIRA RISARALDA**

BRENDA MAYERLI GIRALDO DUQUE

SUSANA MAYA HERRERA

**TRABAJO DE GRADO ELABORADO COMO REQUISITO PARA OBTENER EL
TÍTULO DE ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

MG: JAIME ESPINOSA PEÑA

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SEDE CARTAGO

2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago Valle del Cauca, 09 de junio 2017

DEDICATORIA

Este trabajo se lo quiero dedicar a mis Padres Fabio Maya y Beatriz Herrera por ser parte primordial y ejemplo en mi vida, porque gracias a ese ejemplo decidí emprender este camino que es aún demasiado largo pero que culminando esta etapa les entregó parte del trabajo que han hecho conmigo, también quiero dedicárselo a mi hermana Estefanía Maya que ha sido otra persona ejemplo en mi vida y por seguir sus pasos obtengo este logro para mi vida profesional.

Susana Maya Herrera

Dedico este trabajo a Dios quien me permitió llegar hasta este punto de mi carrera y me dio las fuerzas para ser perseverante y nunca desistir, a mi madre Belén Duque, por su apoyo incondicional por su confianza y por creer en mí, y por qué gracias a sus consejos he llegado a convertirme en la mujer que soy ahora y he podido lograr este sueño, a mi compañero de vida Huberney por su paciencia y apoyo, por creer en mis sueños, y darme una voz de aliento cuando la he necesitado.

Brenda Mayerli Giraldo Duque

AGRADECIMIENTOS

Primero darle las gracias a Dios que me permitió llegar hasta este punto, todo este recorrido se lo debo a Él, también a nuestros asesores que fueron parte fundamental en el desarrollo de este trabajo, en especial a la profesora Isabel y al profesor Jaime Espinosa por todo el apoyo que nos brindaron para sacar adelante este proyecto, y por último quiero agradecer a mi compañera de trabajo de grado por su dedicación y entrega en todo este proceso.

Susana Maya Herrera

Primero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy, por darme las fuerzas que he necesitado para levantarme cuando he decaído, segundo a nuestros asesores Jaime Espinosa e Isabel Zapata, por su acompañamiento y dedicación en este proyecto, a mis compañeros de clase y en especial a mi compañera de trabajo Susana por su apoyo y su paciencia en todo este tiempo, a todos nuestros profesores por sus enseñanzas y consejos que siempre llevaré en mi mente, y por último a todas aquellas personas que hicieron parte de alguna manera de este sueño.

Brenda Mayerli Giraldo Duque

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 OBJETIVO GENERAL	21
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1 ANTECEDENTES	22
2.2 MARCO TEÓRICO	24
2.2.1 Matriz de síntesis de marco teórico	29
2.3 MARCO CONCEPTUAL	30
2.3.1 Matriz síntesis de marco conceptual	34
2.4 MARCO HISTÓRICO	35
2.5 MARCO LEGAL	36
2.5.1 Matriz de impacto marco legal	39
2.6 MARCO CONTEXTUAL	41
2.7 MARCO METODOLÓGICO	46
2.7.1 Tipo de estudio	47
2.7.2 Hipótesis	48
2.7.3 Sistematización de las variables	48
2.7.4. Técnicas para recolección de información	49
2.7.5 Población	49
3. RESULTADOS	50
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	50

3.1.1 Evaluación de los factores internos	51
3. 1.2 Direccionamiento estratégico	52
3.1. 3 Visión	52
3.1.4 Misión	53
3.1.5 Política organizacional	53
3.1.6 Objetivos estratégicos	54
3.1.7 Estructura organizacional	55
3.1.8 Análisis del direccionamiento estratégico	56
3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	56
3.2.1 Evaluación de los factores externos	57
3.2.2 Análisis del sector	58
3.2.3 Análisis Pestel	62
3.2.4 Análisis cinco fuerzas de Porter	64
3.3 MATRIZ DOFA	67
3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	72
3.4.1 Espumas del valle	73
3.4.2 Espumas Medellín	74
4. RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS	77
4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	77
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	90
5.1 MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	90
5.1.1 Flujogramas	118
5.2 PLAN DE ACCIÓN	142
6. CONCLUSIONES	152
7. RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	156
ANEXOS	160

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. APOYO AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
TABLA 2. MATRIZ DE SÍNTESIS MARCO TEÓRICO	29
TABLA 3. MATRIZ DE SÍNTESIS MARCO CONCEPTUAL	34
TABLA 4. MATRIZ DE IMPACTO MARCO LEGAL	39
TABLA 5. SISTEMATIZACIÓN DE LAS VARIABLES	48
TABLA 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	51
TABLA 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	57
TABLA 8. HOJA DE TRABAJO DOFA	69
TABLA 9. MATRIZ DOFA	70
TABLA 10. ANÁLISIS ESPUMAS DEL VALLE vs COLCHONES EL REY	73
TABLA 11. ANÁLISIS ESPUMAS MEDELLIN vs COLCHONES EL REY	75
TABLA 12. VALOR EN PORCENTAJES 1ª PREGUNTA	77
TABLA 13. VALOR EN PORCENTAJES 3ª PREGUNTA	79
TABLA 14. VALOR EN PORCENTAJES 5ª PREGUNTA	81
TABLA 15. VALOR EN PORCENTAJES 6ª PREGUNTA	82
TABLA 16. VALOR EN PORCENTAJES 7ª PREGUNTA	84
TABLA 17. VALOR EN PORCENTAJES 8ª PREGUNTA	85
TABLA 18. VALOR EN PORCENTAJES 9ª PREGUNTA	86
TABLA 19. VALOR EN PORCENTAJES 10ª PREGUNTA	88
TABLA 20. SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMAS	118
TABLA 21. OBJETIVO 1 DEL PLAN DE ACCIÓN	143
TABLA 22. OBJETIVO 2 DEL PLAN DE ACCIÓN	144
TABLA 23. OBJETIVO 3 DEL PLAN DE ACCIÓN	145
TABLA 24. OBJETIVO 4 DEL PLAN DE ACCIÓN	146

TABLA 25. OBJETIVO 5 DEL PLAN DE ACCIÓN	147
TABLA 26 OBJETIVO 7 DEL PLAN DE ACCIÓN	148
TABLA 27. OBJETIVO 8 DEL PLAN DE ACCIÓN	149
TABLA 28. OBJETIVO 9 DEL PLAN DE ACCIÓN	150
TABLA 29. MATRIZ TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS	163
TABLA 30. MATRIZ TABULACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	184

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA 1. PRODUCCIÓN 2016 EN UNIDADES	16
GRÁFICA 2. PRODUCCIÓN 2016 EN CIFRAS	16
GRÁFICA 3. PARTICIPACIÓN INDUSTRIA EN EL PIB HASTA 2014	59
GRÁFICA 4. PARTICIPACIÓN SECTORES EN EL PIB EN EL 2015	60
GRÁFICA 5. PRINCIPALES PROBLEMAS	61
GRÁFICA 6. EMPLEADOS POR RESPUESTA 1ª PREGUNTA	78
GRÁFICA 7. EMPLEADOS POR RESPUESTA 3ª PREGUNTA	79
GRÁFICA 8. EMPLEADOS POR RESPUESTA 5ª PREGUNTA	81
GRÁFICA 9. EMPLEADOS POR RESPUESTA 6ª PREGUNTA	83
GRÁFICA 10. EMPLEADOS POR RESPUESTA 7ª PREGUNTA	84
GRÁFICA 11. EMPLEADOS POR RESPUESTA 8ª PREGUNTA	85
GRÁFICA 12. EMPLEADOS POR RESPUESTA 9ª PREGUNTA	87
GRÁFICA 13. EMPLEADOS POR RESPUESTA 10ª PREGUNTA	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. ORGANIGRAMA	55
FIGURA 2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	66
FIGURA 3. FLUJOGRAMA CARGO GERENTE	120
FIGURA 4. FLUJOGRAM CARGO CONTADOR	121
FIGURA 5. FLUJOGRAMA CARGO AUXILIAR CONTABLE	122
FIGURA 6. FLUJOGRAMA CARGO TESORERA	123
FIGURA 7. FLUJOGRAMA CARGO APRENDIZ SENA	124
FIGURA 8. FLUJOGRAMA CARGO ASESOR COMERCIAL	125
FIGURA 9. FLUJOGRAMA CARGO COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	126
FIGURA 10. FLUJOGRAMA CARGO ASESOR PUNTO DE VENTA	127
FIGURA 11. FLUJOGRAMA CARGO COORDINADOR PUNTO DE VENTA	128
FIGURA 12. FLUJOGRAMA CARGO ESPUMERO	129
FIGURA 13. FLUJOGRAMA CARGO CAZATERO	130
FIGURA 14. FLUJOGRAMA CARGO CORTADOR DE BLOQUES	131
FIGURA 15. FLUJOGRAMA CARGO EMBOBINADOR	132
FIGURA 16. FLUJOGRAMA CARGO ACOLCHADOR	133
FIGURA 17. FLUJOGRAMA CARGO CORTADOR DE TELA	134
FIGURA 18. FLUJOGRAMA CARGO COSTURERO	135
FIGURA 19. FLUJOGRAMA CARGO PINCHADOR	136
FIGURA 20. FLUJOGRAMA CARGO TAPICERO	137
FIGURA 21. FLUJOGRAMA CARGO CERRADOR	138
FIGURA 22. FLUJOGRAMA CARGO PLASTIFICADOR	139
FIGURA 23. FLUJOGRAMA CARGO SUPERNUMERARIO	140
FIGURA 24. FLUJOGRAMA CARGO TRANSPORTADOR	141

LISTA DE REGISTRO FOTOGRÁFICO

	Pág.
FOTO 1. ALMOHADAS	44
FOTO 2. PROTECTORES DE COLCHÓN	44
FOTO 3. COLCHONES	45
FOTO 4. BASE CAMA	45
FOTO 5. SOCIALIZACIÓN TRABAJO DE GRADO	164
FOTO 6. SOCIALIZACIÓN TRABAJO DE GRADO AL PERSONAL	165
FOTO 7. SOCIALIZACIÓN TRABAJO DE GRADO AL GERENTE	166
FOTO 8. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS	167
FOTO 9. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS	168
FOTO 10. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS	169
FOTO 11. FABRICACIÓN DE ESPUMA	170
FOTO 12. CORTE DE LÁMINAS	171
FOTO 13. ACOLCHADA DE TELA	172
FOTO 14. CORTE DE TELA	173
FOTO 15. PUESTA DE BANDAS Y TAPAS	174
FOTO 16. CIERRE DE COLCHONES	175
FOTO 17. PLASTIFICACIÓN DE COLCHONES	176
FOTO 18. PLANILLA ASISTENCIA	177
FOTO 19. PLANILLA SOCIALIZACIÓN	178

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ESQUEMA DE ENCUESTA	160
ANEXO B. MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA ENCUESTA	163
ANEXO C. FOTOS SOCIALIZACIÓN TRABAJO DE GRADO	164
ANEXO D. FOTOS DEL PROCESO PRODUCTIVO	170
ANEXO E. PLANILLA DE ASISTENCIA	177
ANEXO F. PLANILLA SOCIALIZACIÓN	178
ANEXO G. DIARIO DE CAMPO	179
ANEXO H. SISTEMATIZACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	184

INTRODUCCIÓN

Un manual de funciones es un documento que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse para la realización de las funciones de determinada área. Es un instrumento que permite reducir costos debido a que uniforma los métodos, por lo que es importante registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía de trabajo. Cuando no se tiene un método genera desperdicios de tiempo y de trabajo.

De manera general, se puede decir que el manual, es un instrumento de trabajo necesario para normatizar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura¹. El desarrollo del trabajo presentado a continuación se realizará dirigido a la Empresa Inversiones Maya Giraldo SAS con nombre comercial, COLCHONES EL REY, para la cual nos referiremos a lo largo del trabajo por su nombre comercial, busca crear la uniformidad nombrada anteriormente, en todos los procesos de la Empresa con el fin de estandarizar los procesos y definir con claridad responsabilidades y mandos, unificando la conducta de los integrantes de la Empresa y criterios de desempeño que deberán seguirse para alcanzar los objetivos trazados, para lograr tal fin se realizará un estudio tanto interno como externo a la Empresa para determinar lo que se tiene, lo que hace falta y en lo que se está fallando y de esta manera diseñar un manual que se adapte a sus necesidades reales.

El propósito es mostrar como es el comportamiento actual de la Empresa Colchones el Rey, y cómo este comportamiento puede ser en algunos procesos deficiente afectando así su productividad, lo que en últimas se ve reflejado en dinero, y como esas afectaciones pueden mejorar sustancialmente con la implementación de un Manual de funciones procesos y procedimientos, por tal motivo se realiza el siguiente manual y se pone a disposición de la Empresa para que eviten reincidir en los mismos errores que hasta ahora vienen cometiendo.

¹ Tomado de: http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_247955260.html (consultado el 15- 03-2017)

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los tantos inconvenientes que causa la falta de un manual de funciones, procesos y procedimientos en la empresa Colchones el Rey, es la evasión de responsabilidades, y un ejemplo claro de esto se presenta con el químico para producir los colchones, el cual se debe pedir con anterioridad antes de que se acabe para que alcance a llegar, pero en repetidas ocasiones cuando van a gastar la última caneca del insumo se enteran que ya no hay más, lo que causa retrasos en la producción, e incluso días muertos mientras el químico llega, este inconveniente se presenta porque nadie asume la responsabilidad de estar pendiente cuando se están quedando cortos en el insumo, la jefe de producción dice que la responsabilidad es de los que hacen la espuma, y los que hacen la espuma dicen que es la jefe de producción la que debe estar pendiente de las materias primas, este inconveniente no solo causa roces entre los empleados sino también pérdida de dinero para la empresa, ya que regularmente cuando se presenta la situación se deja de producir aproximadamente por dos o tres días, tiempo que se ve reflejado en dinero, ya que la empresa dejó de recibir los ingresos en ventas de lo que se debió haber producido estos días, pero aun así sigue pagando costos directos e indirectos de fabricación.

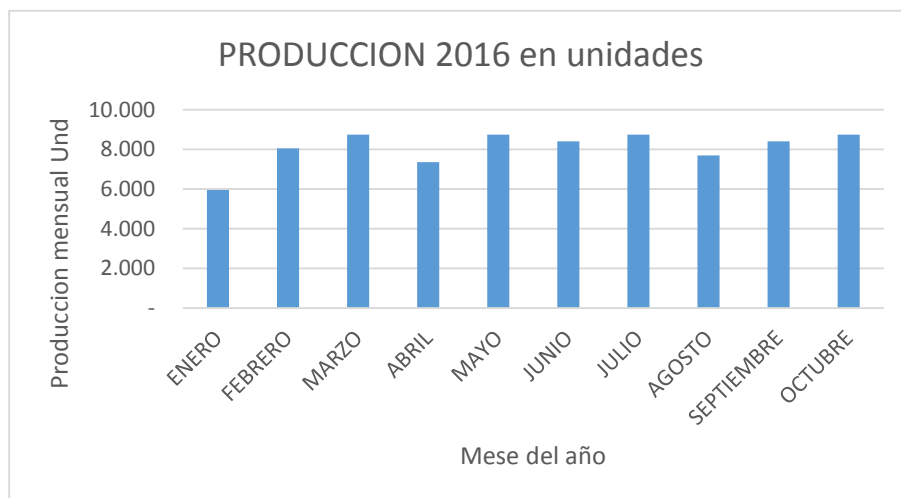
Tabla 1. Apoyo al planteamiento del problema. A continuación se presentó un aproximado de lo que la empresa deja de percibir en tres días que se para la producción, entendiendo la línea de espuma todo lo que son colchones y colchonetas económicas, línea en la cual la producción es mucho mayor que en la línea blanca, que incluye todo lo que son colchones ortopédicos y resortados.

Producción diaria	Producción en %	Producción en cantidad	Precio promedio de venta	Total por línea
350				
Línea de espumas	80%	280	\$ 165.000	\$ 46.200.000
Línea blanca	20%	70	\$ 360.000	\$ 25.200.000
			Total diario	\$ 71.400.000
			Total por tres días	\$ 214.200.000

Fuente: elaboración propia

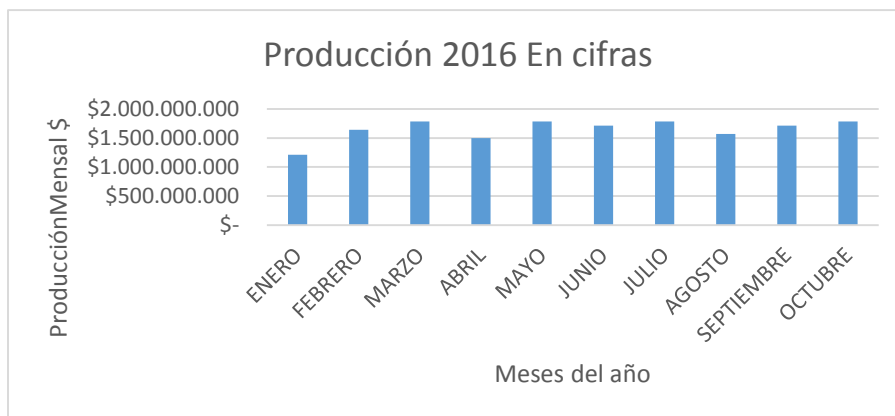
En los siguientes gráficos se muestra el total de colchones producidos cada mes, representados en unidades en el primer gráfico, y en precio de venta en el segundo para poder mostrar con claridad cuánto se dejó de producir, y por ende recibir y así tomar las medidas correctivas que solucionen la situación, las cuales para este caso serán la realización del manual de funciones, procesos y procedimientos.

Gráfica 1. Producción 2016 en unidades



Fuente: elaboración propia

Gráfica 2. Producción 2016 en cifras



Fuente: elaboración propia

Lo anterior es reflejo, que todo error u omisión operativa representa dinero para la empresa, es por este motivo que todos los esfuerzos de los empleados se deben centrar no sólo a hacer bien sus tareas específicas, sino también en evitar este tipo de situaciones. Se pudo observar que hubo algunos meses en los cuales la producción fue más baja, en enero por ejemplo se presentó este fenómeno porque los empleados entran de vacaciones entre el 5 y el 10 de enero, por tal motivo no todo el mes es productivo, igual que pasa con los meses que únicamente tienen 30 días, no son tan productivos como los que tienen 31. Aun así siguen apareciendo abril y agosto con baja productividad, esto, debido a que en estos dos meses se paró la producción alrededor de tres días por falta de químico, lo que ratifica que la falta de claridad en las funciones y responsabilidades causa para la empresa pérdidas económicas, ya que son días en los que no se produce, pero aun así se deben seguir pagando los costos directos e indirectos de fabricación, razón por la cual se reitera en la importancia de que la empresa cuente con un manual de funciones, no solo para la mejora en términos de eficiencia y eficacia sino también para que la empresa no incurra en pérdidas económicas. Partiendo de lo planteado anteriormente y con miras al mejoramiento continuo de la empresa Colchones el Rey se planteó la siguiente pregunta:

¿Cuál sería el manual de funciones, procesos y procedimientos pertinentes para mejorar los niveles de productividad de la empresa COLCHONES EL REY de la ciudad de Pereira Risaralda?

1.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué percepción tiene la gerencia acerca del manual de funciones, procesos y procedimientos para mejorar la productividad?

¿Tiene cada cargo una función o tarea establecida?

¿Tienen los empleados claridad acerca de las funciones que realizan?

¿Hay algún tipo de control o medición sobre cada tarea?

¿Se han implementado anteriormente en la empresa planes de mejora de la productividad desde cada puesto de trabajo?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de toda organización con ánimo de lucro radica en la generación de ingresos, es por este motivo que todas las actividades realizadas dentro de esta deben estar enfocadas al cumplimiento de dicho objetivo, pero para que esto pueda ser posible es necesario que dichas actividades estén bien definidas logrando con ello que cada trabajador tenga claro cuáles son sus tareas y se dedique específicamente a cumplir lo que le ha sido asignado desde el nivel jerárquico donde se encuentre.

Actualmente las empresas buscan optimizar recursos reduciendo cada vez más el personal, lo que causa el aumento de tareas y responsabilidades a quienes quedan, ya que entre estos es distribuido el trabajo de los que se van, perdiendo así claridad en las funciones que deben ser realizadas en cada puesto de trabajo, lo cual ocasiona confusión tanto para el trabajador como para el jefe quien no sabrá con exactitud cómo medir los niveles de desempeño, cayendo en baja productividad al no identificarse cada trabajador con una labor específica.

En este sentido la ejecución del presente trabajo permitirá no solo que el empleado tenga claridad de la labor que debe realizar sino también el empleador, y de esta manera, basado en datos reales, trazar con mayor exactitud las metas o los objetivos que deben ser alcanzados desde cada puesto de trabajo, orientando así los esfuerzos de cada empleado hacia la empresa, basados en la teoría del Señor **George R Terry**, es decir que se debe buscar que la elaboración del presente documento unifique los esfuerzos de los empleados en un solo objetivo, el cual debe ser siempre es el mejoramiento de la productividad de la empresa, pero esto solo se logra si las conductas de los empleados se uniforma entre cada grupo humano que existe en la organización, según lo estipula en su teoría el señor **Agustín Reyes Ponce**.

Cabe señalar que dentro de las organizaciones el factor humano es quien define el éxito o fracaso de la misma y es por esto que se hace tan necesario el buen desempeño de los trabajadores dentro de la empresa; dicho desempeño solo es

posible si los empleados tienen claridad no solo de la tarea que les toca desempeñar sino también del cómo hacerlo y es ahí donde el presente trabajo busca optimizar cada puesto de trabajo y darle forma a este mediante la descripción clara, y adaptada a las necesidades de la empresa, de las funciones que deben desempeñar cada trabajador, y los procedimientos que dichas funciones contienen, es decir, no solamente se estipulo el “qué hacer” sino también el “cómo hacerlo”, ya que actualmente se presenta en la empresa que hay varias personas que realizan una misma función pero de manera diferente, y estas diferentes conductas son las que se deben unificar en una misma, identificando cuál de todas es más eficiente y se adapta más a las especificaciones del cargo.

El desarrollo y aplicación del proyecto presentado a continuación permitirá a la empresa obtener un mejor resultado desde la parte del factor humano, logrando mayor eficiencia y eficacia en los empleados y de esta manera mejorar los procesos y los resultados, lo que conlleva a una mejora de los índices de rentabilidad, no solo por el buen desempeño de los trabajadores sino también por el ahorro de ineficiencia la cual es causada por la poca claridad de las funciones.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el manual de funciones, procesos y procedimientos pertinentes para mejorar los niveles de productividad de la empresa Colchones el Rey de la ciudad de Pereira Risaralda.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A.** Analizar el ambiente externo de la organización para identificar sus amenazas y oportunidades.
- B.** Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- C.** Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares. (Benchmarking)
- D.** Analizar la situación interna de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades.
- E.** Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.
- F.** Formular el (los) plan (es) de acción de la empresa referentes a la constitución del manual de funciones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES

Uno de los puntos clave para realizar el presente trabajo son los antecedentes, los cuales son de gran utilidad a la hora de tener un precedente para realizar el trabajo, por tal motivo nos remitimos a trabajos que presentan la misma temática y muestran diversas maneras de abordar o enfatizar el trabajo, abstrayendo de ellos los puntos más significativos para convertirlos en un apoyo de la investigación.

El primero de ellos es la investigación realizada por los señores Norby Castaño y Sebastián Patiño para la Sociedad Oftalmológica de cirugía láser de Pereira, titulado: “MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SOCIEDAD OFTALMOLÓGICA DE CIRUGÍA LÁSER PEREIRA²”, en donde destacan como uno de los logros obtenidos en su trabajo la descripción clara de los procesos y procedimientos para el correcto funcionamiento e interacción de los diferentes servicios, siendo estos uno de los puntos para mejorar en la empresa Colchones el Rey pues actualmente algunos de los servicios de la empresa se ven afectados por la poca claridad en las funciones y por la evasión de responsabilidades, brindando un mal servicio o un servicio incompleto, dicha evasión de responsabilidades puede presentarse por la falta de compromiso que pueden presentar los trabajadores en sus puestos de trabajo, por tal motivo, y para efectos de mejorar esta debilidad nos remitimos al siguiente trabajo.

Los señores Julio Andrés González Godoy y Nancy Carolina Higuera Gutiérrez titularon el trabajo titulado : “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA DANNY VENTA DIRECTA S.A.³”, en donde los estudiantes destacan como un logro obtenido en la realización de su proyecto el establecer las competencias básicas, funciones, responsabilidades y el nivel de autonomía de cada cargo en la empresa, lo cual contribuye a generar nuevas actitudes de compromiso y productividad, logrando de esta forma el cumplimiento de las metas organizacionales, una mayor rentabilidad y un mayor posicionamiento en el mercado. Es de gran importancia que además de que el empleado conozca qué debe hacer y cómo hacerlo, se comprometa con esta tarea, entienda la importancia que tiene lo que realiza para el éxito de la

² Tomado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1859/1/658306C346.pdf> (consultada el 02-05-2016).

³ Tomado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4161/T11.07%20G589e.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultada el 28-04-2016).

organización y encamine todos sus esfuerzos a la consecución de dicho éxito, es por esta razón que reconocemos la importancia del factor humano dentro de la Empresa como su mayor activo y por tal motivo se destaca también la investigación realizada por Laura Carolina Betancur Cardona titulado: “MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZADORA LA BONANZA LTDA. “SUPERMERCADO MERCAMÁS⁴” la cual concluyó que el principal logro alcanzado fue dar a conocer a los colaboradores la existencia de los manuales de funciones y procedimientos de la empresa y la importancia que estos tienen para la misma, de manera que se le dio participación a todos y cada uno de los empleados, reconociendo la labor que éstos tienen dentro de la empresa. Una vez contemplados los puntos anteriores y para darle cierre a la investigación, se hace necesario plasmar de manera clara y específica cada función de una forma organizada y encaminada siempre a las necesidades de la empresa, por tal motivo como última referencia, y no menos importante.

Se destacó también el proyecto realizado por los señores Andrés Felipe Agudelo Gaviria, Paula Andrea Castañeda Tabares y Laura Marcela Rojas Salazar titulado: “DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA LA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA C. I COFFEE INN DE LA CIUDAD DE PEREIRA (RISARALDA)⁵” quienes destacan que con la elaboración de la caracterización de todos los procesos quedó estandarizada la labor que debe cumplir cada uno de los funcionarios, los principales responsables por cada proceso y los documentos que deben quedar registrados para el cumplimiento de las necesidades, y el crecimiento a nivel operacional que se puede obtener al aplicar cada uno de los manuales. Es importante nombrar esta investigación ya que los estudiantes no se dedican únicamente a la elaboración del manual, sino que también contemplan el crecimiento que puede tener la empresa con la aplicación de los manuales, y es precisamente lo que se busca al realizar el Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Colchones el Rey, que al definir sus procesos tenga una mejora en los índices de productividad a nivel de eficiencia y eficacia.

⁴ Tomado de: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/2684/CDPEAE238.pdf?sequence=1> (consultada el 07-05-2016).

⁵ Tomado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf> (consultada el 06-05-2016)

2.2 MARCO TEÓRICO

En el contexto actual de las organizaciones el proceso administrativo constituye la base para dirigir una organización. Este proceso surgió a partir de los primeros planteamientos realizados por Henry Fayol perteneciente a la escuela clásica (1916), en el cual planteó 5 funciones de los directivos: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar; posteriormente hacia los años 1950 se habla del proceso administrativo visto desde un enfoque más moderno descrito por algunos autores tales como Ernest Dale y George R Terry pertenecientes a la escuela neoclásica, los cuales plantearon el proceso administrativo como (planeación, organización, dirección, control). En los años siguientes 1970 y 1980, y gracias a los avances de las industrias, las empresas mejoraron sus procesos mediante la gestión total de la calidad y en 1990, intentaron optimizarlos radicalmente mediante la reingeniería de procesos. En la década actual, muchos han vuelto al mejoramiento de procesos, es por ello que para direccionar la organización hacia el alcance de resultados concretos de productividad, rentabilidad, competitividad, mejoramiento continuo y desarrollo se hace indispensable la implementación del proceso administrativo.

Esta investigación se abordó desde la teoría neoclásica y la administración moderna, teniendo en cuenta el aporte de algunos de sus autores, que brindaron soporte para comprender mejor el problema de investigación.

En un mundo globalizado y con grandes avances tecnológicos, un buen administrador es aquel que logra con su equipo de trabajo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados, para ello debe contar con herramientas que apoyen la funciones del administrador (planear, organizar, dirigir y controlar), entre estas herramientas se encuentra el manual de funciones, procesos y procedimientos que en el caso de la empresa Colchones el Rey objeto de esta investigación, no cuenta con uno establecido.

“La historia de los manuales se remonta en sus inicios como intentos formales o publicaciones, y posteriormente como un instrumento más técnico y breve alrededor del siglo XIX. Los primeros intentos fueron publicaciones como circulares, memorándum e instrucciones internas”⁶. Los manuales como instrumentos administrativos nacieron como tal en la segunda guerra mundial con la necesidad de contar con personal capacitado y adiestrado, se empezaron a desarrollar manuales más detallados con el fin de resolver los problemas de adiestramiento a larga distancia y de supervisión, se lograba entonces con estos manuales la

⁶ JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 4ª edición. Pág. 59

uniformidad de la tarea y su eficacia en la ejecución. Ya en la época de los 1950 las empresas empiezan a adoptar esta herramienta administrativa en sus organizaciones con el fin de llevar un control del personal así como de su estructura orgánica, en la época de los 1980 los manuales se empezaron a aplicar en las áreas funcionales de la empresa y en los 1990 con la llegada de la calidad total se empezaron a aplicar los manuales entorno a la calidad en empresas públicas y privadas, en la actualidad en pleno siglo XXI se hace indispensable la implementación de los manuales administrativos para todo tipo y tamaño de empresa debido al incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y las complejas estructuras organizacionales que se manejan en la actualidad, por todo esto se hace importante contar con herramientas administrativas como el manual de funciones procesos y procedimientos el cual facilita el cumplimiento de las funciones la mejor participación del recurso humano y el logro de objetivos organizacionales.

A finales de la época neoclásica de la administración y empezando la era de la administración moderna se empezó a estudiar el término de manuales administrativos por diferentes autores entre los cuales podemos mencionar a Agustín Reyes Ponce quien define el manual como "***Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa***⁷". De acuerdo con esta definición se puede plantear que el autor explica la causa y el objetivo que se pretende con el manual. Otro exponente del término manual es George R Terry quien afirma que "***Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa***⁸". En este caso el escritor es muy preciso en definir que lo que se pretende con el manual, que es guiar los procedimientos de los empleados y con esto minimizar la pérdida de recursos y tiempo posible. Finalmente Duhalte Krauss Miguel A lo define como: "***Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, Política, y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo***⁹". El autor plantea de manera muy general en esta definición algunas de las clasificaciones de manual.

⁷ AGUSTÍN REYES PONCE. Administración moderna. Mexico.2004. pág. 260

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA. Op. Cit. Pág.60

⁹ Ibid. Pág.60

Tomando como referencia los autores anteriormente mencionados se puede desarrollar como definición propia que un manual administrativo: es un documento que contiene los deberes y responsabilidades de un empleado y presenta de manera secuencial, detallada y sistemática, pasos, instrucciones, y procedimientos para ejecutar una actividad.

Dentro del concepto de manual se han desarrollado diversas clasificaciones, como las desarrolladas por Joaquín Rodríguez Valencia en su libro “como elaborar y usar los manuales administrativos” quien los clasifica de la siguiente manera: por su contenido: de historia del organismo, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple, de adiestramiento, técnicos. Por su función específica: de producción, de compras, de ventas, de finanzas, de contabilidad, de crédito y cobranzas, de personal. Por su ámbito: generales y específicos. Por su parte Enrique Benjamín Franklin en su libro “organización de las empresas” los clasifica de la siguiente manera: por su naturaleza: micro administrativos, meso administrativos, macro administrativos. Por su contenido: de organización, de procesos y procedimientos, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos (funciones), de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación entre otros. Por su ámbito: generales y específicos.

En el caso de la empresa Colchones el Rey, el manual será de naturaleza micro administrativo, ya que estos son los manuales que corresponden a una sola organización y puede referirse a ella de manera general, por su ámbito será general ya que este contendrá información de los procedimientos de cada una de las unidades orgánicas de la empresa. De contenido será de funciones, procesos y procedimientos. Para Enrique Benjamín Franklin “**Los manuales de funciones especifican las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización**”¹⁰. En otras palabras el manual de funciones es una herramienta de trabajo en donde se explica brevemente cada una de las funciones básicas que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. Se debe tener en cuenta que en la descripción de las funciones no se debe entrar en detalles ya que esto se tratará específicamente en el manual de procesos y procedimientos, además el manual de funciones sirve para identificar el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo que ayudará a determinar qué lugar ocupa dentro de la estructura organizacional.

¹⁰ ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. México. McGraw – Hill. 1997.pag 147

En lo que respecta al manual de procesos y procedimientos se puede decir que el proceso es para Oscar Barros ***“un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida”***¹¹. En otras palabras un proceso es una serie de actividades interrelacionadas que son orientadas a obtener un resultado específico. Es decir son el conjunto de actividades que indica el QUÉ se hace en la organización. Existen tres tipos de procesos los cuales son adaptables a la empresa Colchones el Rey; procesos estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización. Procesos operativos: procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Procesos de soporte: procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Entonces como manual de procesos se puede definir que será un documento que describirá las actividades o procesos más generales de la organización, y de estos a su vez se podrán especificar sus respectivos procedimientos.

Como procedimiento se puede señalar que es un conjunto de tareas repetitivas y secuenciales, que indica el CÓMO se debe llevar a cabo un proceso. Para Agustín Reyes Ponce, ***los manuales de procedimientos son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas”***¹². Lo que plantea el autor en esta definición es muy interesante ya que resalta que los procedimientos se pueden desarrollar de manera gráfica lo cual permite una mejor comprensión y entendimiento del manual de procedimientos. De otro lado, Enrique Benjamín Franklin, lo define de la siguiente manera: ***“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”***¹³. El autor deja claro que es un documento que se realiza en forma narrativa y secuencial de actividades interrelacionadas, y que describe cada una de las rutinas que se realizan en cada área de la empresa. Partiendo de las definiciones anteriores se puede establecer entonces una diferencia clara entre proceso y procedimiento: los procesos son una serie de etapas interrelacionadas con una secuencia lógica para conseguir un resultado específico, los procedimientos son los pasos secuenciales para ejecutar una tarea o proceso. Se asume entonces como manual de procesos y procedimientos para la empresa Colchones el Rey los documentos que contendrán de manera específica, secuencial y ordenada las actividades o tareas que cada área de la empresa desarrolla por cada cargo o función y proceso.

¹¹ OSCAR BARROS. Reingeniería de Procesos de Negocios. Chile. 1994. Pág. 56

¹² REYES PONCE. Op. Cit. pág. 261

¹³ BENJAMÍN FRANKLIN. Op. Cit. pág. 148

En conclusión y tomando como referencia el autor Agustín Reyes Ponce; con el cual se identifica esta investigación, puesto que es el autor que más se acerca con su definición de manual al objetivo de este trabajo, "**Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa**"¹⁴, en su concepto explica de manera práctica la causa y el objetivo de un manual administrativo, causa y objetivo con la cual se identifica esta investigación, ya que la causa por la cual se desarrolló este trabajo se debe a la debilidad que se encontró en la organización y distribución de las responsabilidades de los empleados en todas las áreas de la empresa, siendo de esta manera necesario diseñar un manual de funciones, procesos y procedimientos. De este modo el objetivo a lograr con este trabajo es orientar la conducta o acciones de los empleados, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales y de esta forma mejorar el rendimiento de la empresa en todos los aspectos; así mismo que sirva como herramienta para la toma de decisiones por parte de la gerencia, como un medio de comunicación con sus empleados, además como instrumento para tomar acciones correctivas en el momento que sea necesario sobre algo que ya está establecido, servirá también para controlar los procesos de la organización. Para los empleados se ofrecerá de guía para consultar sobre sus responsabilidades, tener claro sus objetivos dentro de la organización, no desperdiciar recursos, así como tener claridad de los niveles de autoridad.

Todos estos objetivos del manual pueden llevar a la empresa a mejorar la productividad en términos de eficiencia y eficacia de los empleados entendiendo productividad como "según Harold Koontz, la **eficacia** es "**el cumplimiento de objetivos**", y la **eficiencia** es "**el logro de las metas con la menor cantidad de recursos**"¹⁵. Dicho de otra manera la eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos, y la eficiencia, en cambio se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. Entonces con el manual se uniforman, los procesos y los procedimientos se indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse estableciendo roles específicos para cada cargo. Por lo cual todos los empleados estarán trabajando en una misma dirección para alcanzar los objetivos planteados y así mismo ahorrar recursos como insumos.

¹⁴ REYES PONCE. Op. Cit. pág. 260

¹⁵ KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH. Administración Un Perspectiva Global. 12a. Edición. McGraw-Hill Interamericana. 2004. Pág. 14.

2.2.1 Matriz de síntesis marco teórico.

Tabla 2. Matriz síntesis marco teórico. La siguiente matriz de síntesis permitió hacer un resumen de las escuelas, autores, premisa y variable, sintetizadas para hacer más fácil la comprensión del marco teórico.

AUTOR	PREMISA	VARIABLES	ESCUELA/PARADIGMA
HENRY FAYOL	Proceso administrativo	Proceso administrativo	Escuela clásica de la administración
GEORGE R TERRY	Proceso administrativo, definición de manual administrativo	Proceso administrativo Manual	Escuela neoclásica de la administración
AGUSTIN REYES PONCE	Definición de manual administrativo, y definición de manual de procedimientos.	Manual Procedimiento	Administración moderna
DUHALT KRAUSS MIGUEL A.	Definición de manual administrativo.	Manual	Administración moderna
JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA	Historia de los manuales, Clasificación de los manuales.	Manual	Administración moderna
ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN	Clasificación de los manuales administrativos, definición de manual de funciones, definición de manual de procedimientos.	Manual Funciones Procedimiento	Administración moderna
OSCAR BARROS	Definición del proceso.	Proceso	Administración moderna

Continuación tabla 2.

AUTOR	PREMISA	VARIABLES	ESCUELA/PARADIGMA
HAROLD KOONTZ	Definición de eficiencia y eficacia en términos de productividad de los empleados.	Productividad Eficiencia Eficacia	Escuela neoclásica de la administración.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los conceptos contenidos en los libros: **Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura; Como Elaborar, Usar los Manuales Administrativos; Administración moderna; y Reingeniería de Procesos de Negocios y Administración una perspectiva global.**

En conclusión esta matriz de síntesis del marco teórico es una herramienta muy necesaria para la comprensión de los términos, y así mismo identificar a qué escuela pertenece cada autor lo que dio una visión más amplia de lo que se pretendió lograr con la investigación.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la propuesta del Diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa COLCHONES EL REY se desarrollaron los conceptos, vistos desde la perspectiva administrativa relacionados con dicha propuesta. La ciencia administrativa ha desarrollado un sin número de técnicas o herramientas administrativas que permiten al administrador mantener el control sobre la organización, entre estas herramientas administrativas se encuentran los manuales administrativos que pueden ejercer un papel importante en el proceso administrativo desde la planificación, la organización, dirección y hasta el control.

Los manuales son considerados como uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de

las unidades administrativas que conforman a la empresa, son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado, además liberan al gerente de estar repitiendo instrucciones o explicaciones similares, puesto que la uniformidad y la accesibilidad son unas de las ventajas de los manuales.

Para entender más en lo que concierne a los manuales se empezó por decir que la historia de los manuales administrativos data como instrumentos administrativo desde la segunda guerra mundial cuando eran utilizados para dar instrucciones a los soldados ante la escasez y urgencia de mantener el personal capacitado, en las empresas privadas se empezaron a utilizar en la época de 1950, fue allí cuando algunos autores empezaron a estudiar y a profundizar más el término de manual, como el autor **Continolo G** el cual expresa que un **manual** es: *"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo."*¹⁶

Entonces se puede definir manual administrativo como un documento que contiene apuntes e información básica y precisa que indican cómo hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere, los manuales administrativos son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a la organización, funciones, procedimientos, políticas, procesos etc. que se llevan a cabo dentro de una organización. Desde el punto de vista administrativo el manual representa un medio de comunicación importante en la empresa, y en la actualidad son determinantes como medios o instrumentos administrativos, que deben y pueden cambiar tan seguido como sea necesario con el fin de capitalizar oportunidades y enfrentar la competencia. Los manuales a su vez tienen diversas clasificaciones entre algunas de ella podemos encontrar a. manuales de historia, b. manuales de organización, c. manuales de políticas y d. manuales de funciones procesos y procedimientos, manual al cual está dedicado el objetivo de esta investigación.

Al tratarse de un manual administrativo y según su clasificación será de funciones procesos y procedimientos se estudiarán a continuación los términos correspondientes a su clasificación. **Funciones** *"Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, entre otros., con un fin determinado"*¹⁷. En el campo de la administración las funciones corresponden a actividades que se desarrollan para alcanzar un fin común, las

¹⁶ Tomado de: <http://archivosadmindterm-aai.blogspot.com.co/2010/05/manuales-de-normas-y-procedimientos.html> (consultado el 12-marzo- 2017)

¹⁷ Tomado de: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/funcion> (consultado 15-nov-2016)

funciones se establecen como una directriz general de las responsabilidades de un empleado dentro de la organización, que son encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales, para definir las funciones de un empleado es necesario primero describir el **cargo** que para **Idalberto Chiavenato** “*se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo*”¹⁸, dicho de otra manera es el oficio específico que realiza cada persona y que se identifica con la obligación de las funciones asignadas. Las funciones se establecen como un medio para orientar al empleado dentro de las responsabilidades que tiene el mismo en la empresa, además de ubicar su lugar dentro de la estructura organizacional. Para un gerente tener establecidas las funciones le permite mantener las cadenas de mando definidas, y encaminar a los empleados para el logro de los objetivos organizacionales.

Procesos: “*Un Proceso según la norma ISO 9000:2005 es un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”*”¹⁹ Dicho de otra manera son una serie de actividades interrelacionadas que están orientadas a obtener un resultado específico, los procesos en el ámbito de la administración indican el que se hace en la organización y se convierte en la mejor forma de capacitar a un empleado desde el inicio y en el transcurso de su vida laboral dentro de la organización, por ende es indispensable mantener actualizado el manual ya que tanto los empleados como los directivos necesitan mantener informados sobre los procesos que se van desarrollando dentro de la organización, para la empresa COLCHONES EL REY los procesos se clasificaron de la siguiente manera: **procesos estratégicos**: que comprende la definición y control de los objetivos, metas organizacionales, sus políticas y estrategias, **procesos operativos** que comprenderá todo lo relacionado con la fabricación del producto, y **procesos de soporte** que comprenderá todo los procesos relacionados con el apoyo para la fabricación del producto.

Procedimientos: Según Melinkoff, R (1990), “*Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores*”. Es decir la definición lógica, secuencial y detallada de las actividades de una función, que para de COLCHONES EL REY los procedimientos se establecerán por proceso.

Los procedimientos se caracterizan por un fin común, que consiste en que una actividad específica sea definida y se repita la manera al hacerla y en el puesto de trabajo asignado. Es ahí donde nace el establecimiento de reglas que marcan la pauta y la uniformidad de las actividades para evitar los errores operativos, o errores

¹⁸ IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. 5ª edición. Pág.331

¹⁹ Tomado de: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos> (consultada el 12-marzo-2017)

por toma de decisión incorrecta los procedimientos además facilitan el entrenamiento del personal, esa información que se transmite, pasa a ser parte importante para gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones.

En resumen y en relación con los conceptos abordados anteriormente se puede concluir que el manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Colchones el Rey será un documento que contendrán de manera específica, secuencial y ordenada las actividades o tareas que cada empleado realiza en las diferentes áreas de la empresa por cada función y proceso.

En conclusión en la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de las organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización de sus procesos, es decir la documentación se hace necesaria para mantener un buen desempeño organizacional.

Por consiguiente los manuales administrativos tienen muchas ventajas como lo son: que estimula la uniformidad, elimina la confusión, reduce la incertidumbre y la duplicación de funciones, disminuye la carga de supervisión, sirve de base para la capacitación del personal, evita la implantación de procedimientos incorrectos entre otros. Aumentar la productividad de los empleados desde la eficiencia y la eficacia puede ser otra de las ventajas del manual de funciones, procesos y procedimientos, partiendo desde el concepto de **productividad** *“La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos usados para obtener dicha producción”*²⁰. Y uno de los principales recursos que es determinante en la empresa es el talento humano, es por ello que una herramienta como el manual de funciones pueden aumentar la eficiencia y eficacia de los empleados entendiendo **eficacia** *“el cumplimiento de objetivos”*, y la **eficiencia** como *“el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”*²¹. Entonces si los empleados tienen unos lineamientos a seguir en la labor de sus tareas podrán alcanzar los objetivos planteados y a sí mismo disminuir la cantidad de recursos utilizados.

²⁰ Tomado de: <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/productividad/> (consultado el 04-06-2017)

²¹ KOONTZ Y WEHRICH. Op. Cit. pág.14

2.3.1 Matriz de síntesis marco conceptual.

Tabla 3. Matriz síntesis marco conceptual. Esta matriz permitirá entender los conceptos utilizados dentro de la investigación de una manera más práctica y precisa.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Manual	Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.
Manual administrativo	Un documento que contiene apuntes e información básica y precisa que indican cómo hacer, usar o manipular algo en lo que se quiere.
Funciones	Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.
Cargo	Se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo.
Actividades	Conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado, en este caso serán las acciones encaminadas a cumplir con las funciones establecidas en el cargo.
Proceso	Son una serie de actividades interrelacionadas que están orientadas a obtener un resultado específico.
Procedimiento	Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral.
Productividad	La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos usados para obtener dicha producción.

Continuación tabla 3.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Eficiencia	El logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
Eficacia	El cumplimiento de objetivos

Fuente: elaboración propia, a partir de los libros: **Administración de Recursos Humanos, Administración Una Perspectiva Global** y de las páginas web: <http://archivosadminterm-aai.blogspot.com.co/2010/05/manuales-de-normas-y-procedimientos.htm> consultada el 12-marzo-2017. <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/funcion> (Consultada el 15-nov-2016) <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos> (Consultada el 12- mar-2017) <http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/productividad> (Consultada-el 04-06-2017).

En conclusión esta matriz permitió sintetizar los conceptos de una manera práctica y coherente haciéndolo entendible para entender más los conceptos abordados durante toda la investigación.

2.4 MARCO HISTÓRICO

La empresa de Espumas y Colchones el Rey fue creada en septiembre del año 2005 en su sede actual localizada en el Km 10 en la vía Pereira- Cerritos, a continuación de la estación de servicio Santa Bárbara contando con la participación de 3 empleados. Al inicio la empresa enfocó su producción a la fabricación de espumas de poliuretano, las cuales eran utilizados en la elaboración de colchones en bloques de espuma, a fin de crear soluciones de descanso y acertar en los gustos de sus clientes distribuidos inicialmente en el Eje Cafetero y Norte del Valle. A partir del año 2010 se decidió incursionar en la producción industrial de colchones resortados utilizando para tal fin tecnología de punta e insumos de alta calidad, acolchado en modernas máquinas propias utilizando telas jacquar importadas de excelente calidad y diseño así como paneles de resorte en acero debidamente certificados.

Una de las grandes fortalezas de la empresa Colchones el Rey es poder contribuir a la generación de empleo formal en la región. También se puede resaltar la estructura familiar de la empresa donde el gerente señor Orlando Maya Parra cuenta con la colaboración de sus hijos en funciones de gran responsabilidad y confianza como la subgerencia, ventas y controles administrativos.

Dentro de los diferentes nichos de mercado que atiende la empresa se destacan la zona de los departamentos del Valle y Cauca. La zona del eje Cafetero, la zona de Antioquia y la zona sur de la Costa Atlántica.

La empresa emprendió un programa de expansión inicialmente de 600mts², con una segunda etapa de 600 mts² en el 2015 hasta completar 1200 mts² que le permitirá mantener su desarrollo operativo con un horizonte a 3 años, después de los cuales se proyecta invertir en el desarrollo de una gran superficie a fin de lograr hacia el futuro una mayor eficiencia en los procesos de la empresa.²²

2.5 MARCO LEGAL

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas en primer lugar en la Ley 9 de 1979 por medio de la cual se dictan las medidas sanitarias y las normas que regulan los artículos de uso doméstico, y en específico en los artículos 549, 551, 552. Y en el literal m del artículo 550 el cual expresa: *“se consideran como artículos de uso doméstico: “Otros que por su acceso al público y su importancia sanitaria determine el Ministerio de Salud”*²³. Asimismo dicha ley estipula las condiciones sanitarias que deben cumplir los que fabriquen, comercialicen o exporten artículos de uso doméstico, aunque se habla de manera muy general ya que esta le confiere las capacidades al ministerio de salud para que este ente sea el que determine y establezca las normas que rigen los artículos de uso doméstico.

El sector colchonero a partir del año 2009, se encuentra regido por las normas establecidas en la Resolución número 01842 de 2009 del Ministerio de la Protección Social, en la que se determina como artículo de uso doméstico los colchones y colchonetas, y se establecen algunos requisitos sanitarios para su fabricación y comercialización. En este documento se prohíbe el uso de insumos que provengan de materiales que hayan sido utilizados como desechables o telas no tejidas o usadas. *“Que por ser los colchones y colchonetas, artículos que hacen parte de la vida cotidiana de las personas y revestir de importancia en la salud individual de las*

²² Fuente: Colchones el Rey

²³ Tomado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177> consultada el (23-10-2016)

mismas, este Ministerio con base en la facultad establecida en el literal m) del artículo 550 de ley 9 de 1979, determinará que los colchones y colchonetas son artículos de uso doméstico”²⁴.

A continuación se dará algunos apartes importantes de la norma establecida por el Ministerio de Protección Social, resolución número 1842 de 2009, la cual señala en el **artículo 2** del capítulo 1, el ámbito de aplicación el cual establece que la norma debe de ser adoptada por personas naturales o jurídicas que fabriquen o comercialicen colchones en todo el territorio nacional, norma por la cual la empresa colchones el Rey se rige para sus procesos de fabricación y comercialización. El **capítulo 2** señala las condiciones higiénicas sanitarias de la materia prima y de las instalaciones para la fabricación y comercialización de colchones y colchonetas, por lo cual es importante citar el **artículo 4** el cual indica que el uso de la materia prima utilizada para la fabricación de colchones debe de ser de primer uso es decir que no haya sido utilizada, asimismo no contener ningún material peligroso para la salud humana y ser almacenados en lugares que estén lejos de posible contaminación, en el **artículo 6** se habla de la prohibición del uso de materias primas tales como colchones usados, pañales desechables usados, toallas higiénicas usadas, desechos industriales entre otros. Todo esto para proteger la salud de los clientes y de los trabajadores, por lo cual la empresa colchones el Rey compra su materia prima a proveedores certificados tanto nacionales como internacionales.

En lo que respecta a las condiciones higiénicas sanitarias de las instalaciones de fabricación de colchones cabe mencionar el **artículo 7** en el cual se establecen unos parámetros especiales para fabricar colchones como lo son los pisos que deben de ser totalmente lisos, impermeables y de fácil limpieza, las paredes deben ser de colores donde se permita visualizar la suciedad, el almacenamiento de la materia prima no se debe hacer en el piso directamente, ni tampoco a la intemperie ni cerca de cualquier fuente de contaminación, por lo cual colchones el Rey hace un esfuerzo importante en adecuar una nueva planta de fabricación que pronto entrará en ejercicio, para el correcto funcionamiento y cumplimiento de la norma, en el **artículo 8** se habla de las condiciones higiénico sanitarias pero de la comercialización de colchones actividad a la cual también se dedica colchones el Rey, el cual establece que aparte de los parámetros mencionados en el artículo 7, que las áreas donde se almacenen los colchones deben estar libre de humedad, que se deben mantener forrados los colchones con un material que evite la acumulación de polvo, por lo cual la empresa Colchones el Rey utiliza dos tipos de empaque como lo son plástico delgado calibre 2 y plástico grueso calibre 6, los cuales sirven para mantener la seguridad de los colchones.

²⁴Tomadode:https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%201842%20DE%202009.pdf
consultada el (23-10-2016)

En cuanto a las obligaciones de los fabricantes y comerciantes de colchones, en el **capítulo 3** se mencionan los siguientes artículos, **artículo 10** en el cual se establecen las obligaciones de los fabricantes de colchones y colchonetas se puede destacar que deben cumplir con lo siguiente: que los insumos o materias primas deben ser adquiridos de tal manera que se puede demostrar su legalidad y procedencia, cumplir con las especificaciones de rotulado, presentar cuando sea requerida la procedencia y legalidad de la materia prima a la autoridad competente, por lo cual la empresa Colchones Rey mantiene al día su documentación en cuanto a la compra de materia prima y sus certificaciones como fabricante Esta resolución se hizo necesaria ya que se venían presentado en Colombia situaciones donde los colchones se elaboran en fábricas informales; en su mayoría los procesos manufactureros no son los adecuados generando alto riesgo para la salud del consumidor. Por medio de esta resolución, se acordó un plazo de un año para erradicar este tipo de empresas y al mismo tiempo imponerles sanciones económicas.

En conclusión estas disposiciones legales contribuyen en una empresa como Colchones el Rey a mejorar en cuanto a la calidad de su producto y de esta forma tener una posición más importante en el mercado colchonero donde existe alta competencia y en donde adoptar y cumplir con las leyes puede ser un gran diferenciador.

2.5.1 Matriz de impacto del marco legal.

Tabla 4. Matriz de impacto de marco legal. A continuación se expuso de manera resumida las ventajas, desventajas así como el impacto que tienen las leyes que regulan la principal actividad económica de Colchones el Rey que es la fabricación de colchones para uso doméstico.

LEY NORMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPACTO	IMPACTO
			POSITIVO	NEGATIVO
LEY 9 DE 1979. Por la cual se dictan medidas sanitarias.	Asegura la conservación del medio ambiente así como las condiciones de sanidad y bienestar para mejorar la calidad de vida consumidores y trabajadores y le confiere las capacidades el Ministerio de Salud para establecer las condiciones de seguridad para los artículos de uso doméstico.	Que las empresas por falta de recursos necesarios no adopten la ley. Que si se cumplen los requisitos de control, inspección y vigilancia por las autoridades.	El impacto que tiene esta ley en la empresa Colchones el Rey, se ve reflejado positivamente en que al cumplirse la empresa cuenta con unos estándares de calidad más altos en cuanto a calidad de sus productos y estos a su vez transmitan seguridad a sus clientes.	Al regirse por esta ley puede traer mayores costos para la empresa, pero siempre será más los beneficios que se puedan obtener.

Continuación tabla 4.

LEY NORMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	IMPACTO	IMPACTO
			POSITIVO	NEGATIVO
RESOLUCIÓN # 1842 DE 2009. Regulación del sector colchonero.	Esta resolución es la que regula el sector colchonero de acuerdo con la ley 9 de 1979, por ser los colchones y colchonetas, artículos que hacen parte de la vida cotidiana de las personas, y resaltar la importancia de la salud, se tendrá que preservar entonces la higiene y la salud de los consumidores	Que las empresas no se acojan a la ley por falta de control de la misma. Que los colchones y colchonetas se fabriquen con materiales de relleno antihigiénicos y que no cumplan con las condiciones higiénico sanitarias mínimas. Para cumplir con estas condiciones se requiere una gran inversión en instalaciones idóneas así como un material de alta calidad.	La empresa al registrarse por esta resolución genera una imagen muy positiva, ya que los clientes sabrán que son productos de muy buena calidad, y así mismo que se cuida y se conserva su calidad de vida. Esto trae beneficios positivos en cuanto a su productividad y puede ser un diferenciador de la competencia	Es una resolución que puede traer más beneficios que cosas negativas a una organización, puede ser que uno de los problemas para cumplirla en la empresa sea el alto costo que esta tiene, al ser exigidos muchas condiciones de calidad para la fabricación de los colchones.

Fuente: elaboración propia

Esta matriz de impacto resumió las normas y leyes que regulan la empresa así mismo las ventajas y desventajas de dichas leyes y si su impacto es positivo o negativo para la empresa. Haciéndolo más comprensible para el lector.

2.6 MARCO CONTEXTUAL

Pereira es un municipio colombiano, capital del departamento de Risaralda. Es la ciudad más poblada de la región del eje cafetero y la segunda más poblada de la región paisa, después de Medellín; conforma el Área Metropolitana de Centro Occidente junto con los municipios de Dosquebradas, La Virginia, alcanzan una población de 704.966 habitantes aproximadamente. Está ubicada en la región centro-occidente del país, en el Valle del río Otún en la Cordillera Central de los Andes colombianos.

El área municipal es de 702 km²; limita al norte con los municipios de La Virginia, Marsella y Dosquebradas, al noreste con Santa Rosa de Cabal y al este con el departamento del Tolima, al sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca, al oeste con el municipio de Balboa y el departamento del Valle del Cauca.

Pereira se encuentra sobre la Cordillera Central, sobre el Valle del río Otún, y parte del valle del río Cauca, Pereira al igual que muchas ciudades Colombianas, posee zonas altas de difícil acceso o partes planas o poco empinadas, las calles de la ciudad se hacen conforme al relieve de la zona, caso tal como la Avenida el Río que cruza el valle del río Otún, por lo cual posee pocas elevaciones pero sí varias ondulaciones laterales.

La mayor parte del territorio municipal corresponde al relieve escarpado de la Cordillera Central. Entre los accidentes orográficos se destacan los nevados del Quindío, del Ruiz y Santa Isabel, situados en los límites con los departamentos de Quindío, Caldas y Tolima respectivamente. Igualmente cuenta con otros accidentes como Santa Bárbara, también conocido como el Alto del Nudo. El sistema hidrográfico del municipio comprende los ríos Cauca, Barbas, La Vieja, Otún y Consota, con sus numerosos afluentes. Por lo quebrado de su relieve, goza de variedad de climas, presentando los siguientes pisos térmicos: cálido, 60 km²; medio, 367 km²; frío, 70 km² y páramo, con 107 km².

Como capital del departamento de Risaralda, Pereira alberga las sedes de la Gobernación de Risaralda, la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, el Área Metropolitana y la Fiscalía General. También se asientan en ella numerosas empresas públicas e instituciones y organismos del estado

colombiano. Por estar en el centro del Triángulo de oro (Bogotá, Medellín y Cali), ha cobrado gran relevancia, especialmente en el ámbito del comercio.

En el área urbana los municipios en Colombia están divididos en comunas. Pereira está dividida en 19 comunas: Ferrocarril, Olímpica, San Joaquín, Cuba, Del Café, El Oso, Perla del Otún, Consota, El Rocío, El Poblado, El Jardín, San Nicolás, Centro, Río Otún, Boston, Universidad, Villavicencio, Oriente y Villa Santana, cada una de estas con múltiples barrios.

En el área rural los municipios en Colombia están divididos en corregimientos. Hacen parte del municipio los corregimientos de Altagracia, Arabia, Caimalito, Cerritos, La Florida, Puerto Caldas, Combia Alta, Combia Baja, La Bella, Estrella, La Palmilla, Morelia, Tribunas. Es cabecera del circuito notarial con siete notarías; cabecera del círculo de registro integrado por los municipios de Apia, Belén de Umbría, Santa Rosa de Cabal y Santuario.

Pereira conforma junto con los Municipios de La Virginia y Dosquebradas el Área Metropolitana de Centro Occidente.

En lo turístico, desde el Parque Temático Ukumarí hasta la Laguna del Otún, o el Nevado de Santa Isabel, todos ubicados dentro del municipio, ofrecen escenarios para actividades que van desde el deporte de aventura al ecoturismo. Pereira también es conocida por su vida nocturna, debido a sus bares y discotecas.

En el Parque Temático Ukumarí se pueden apreciar numerosas especies de animales y plantas. El planetario y el Jardín Botánico de la Universidad Tecnológica de Pereira, ubicados en la Universidad Tecnológica de Pereira, son sitios de interés cultural y educativo. La Catedral de Nuestra Señora de la Pobreza, es patrimonio religioso arquitectónico de la ciudad. El Centro Cultural Lucy Tejada, el Museo de Arte de Pereira, el Museo Arqueológico Jaime Mejía y el Santuario de Nuestra Señora de Fátima son algunos de los sitios para visitar.

La Granja de Noé, es un ecoparque, donde se puede interactuar con los animales, fauna y flora del lugar y con la vida agropecuaria de la región, está ubicado al interior del parque acuático Consota, compuesto por piscinas, toboganes y zonas verdes, espacios deportivos, restaurantes, y cabañas para hospedaje.

El complejo deportivo de la Villa Olímpica ha sido escenario de múltiples eventos nacionales e internacionales, entre ellos, la copa mundial de fútbol SUB 20 de la FIFA en el año 2011, Campeonatos Sudamericanos, Copa América 2001, los Juegos Deportivos Nacionales de Colombia en los años 1974 y 1988, entre otros; el complejo deportivo cuenta con el estadio Hernán Ramírez Villegas, piscinas olímpicas, canchas de Tenis, Baloncesto, velódromo, diamante de Béisbol, coliseo de combates.

El Centro de Convenciones y Exposiciones Expo Futuro, abrió sus puertas el 30 de junio de 2005, gracias a su ubicación y capacidad, se sitúa como el centro de exposiciones mejor y más completo del Triángulo del Café, con tecnología de punta, cuenta con 12 salones, con capacidades de entre 14, 26, 36, 80 y 84 personas, así como un salón principal que puede albergar hasta 1.800 asistentes en su configuración más amplia, o puede ser dividido en tres secciones, quedando acústicamente aislados entre sí y con capacidades de 640, 360 y 420 personas, todos conectados al pabellón de ferias, el cual cuenta con un área de 2.400 metros cuadrados²⁵.

Uno de los principales sectores que mueve la economía pereirana y aporta el 88% del empleo de la ciudad es el comercio, gracias a la ubicación estratégica de la ciudad de manera equidistante (200 kilómetros lineales) a los tres principales centros de consumo nacional (Bogotá, Medellín y Cali), denominados el Triángulo del Oro.

Algunas de las empresas más representativas de Pereira y el departamento son el ingenio Risaralda, Frisby, Sayonara, Incoco, Busscar de Colombia, Suzuki, Papeles Nacionales, Crisalltex, Eve Distribuciones, Audifarma, Chevrolet Caminos entre otros. Vale la pena resaltar que Busscar de Colombia es la empresa que provee de carrocerías a los sistemas de transporte masivo. Cuenta con dos plantas de producción que se encuentran en la capital risaraldense con un área superior a 80.000 metros cuadrados, de los cuales 20.000 están cubiertos. Allí ha producido más de 7.000 unidades para los buses y colectivos de Colombia y los países de la región Andina. Una de las apuestas importantes de la región es la Zona Franca, donde están compañías proveedoras de Arturo Calle y Gino Passcalli. Igualmente, allí estarán asentadas otras empresas de BPO y KPO, sectores donde se ha identificado un potencial importante para Pereira²⁶.

²⁵ Tomado de: <http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx>
(consultado el 31-05-2017)

²⁶ Tomado de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284> (consultado el 18-03-2017)

Por las tradicionales fiestas y eventos de gran importancia regional y nacional, las personas pueden vivir la traspasadora, querendona y morena con actividades culturales, bailes populares, bambuco, fondas paisas, mucho calor y alegría. Se destaca como la celebración más importante las *fiestas de la cosecha*, conocidas actualmente como *fiestas de Pereira*, donde se da la oportunidad de evocar la importancia de la zona en el cultivo y cultura cafetera, además de revivir las tradiciones, el civismo, el arte, la unión y la cultura²⁷.

En Pereira hay alrededor de 20 empresas que venden colchones pero la única que fábrica que realiza todo el proceso productivo de los mismos es colchones el Rey, las demás únicamente los ensamblan, es decir compran todas las materias primas ya listas, (de hecho muchas de ellas le compran a colchones el Rey la espuma hecha), y lo único que hacen es cerrar y plastificar el colchón, es una ventaja que tiene colchones el Rey frente al sector ya que se puede dar el gusto de vender a precios más económicos y de controlar ellos mismos la calidad de sus materias primas.

Al iniciar sus operaciones la fábrica contaba con un lugar muy pequeño que inicialmente vendía materas y plantas, luego el propietario Orlando Maya comenzó a indagar en la línea del hogar fabricando inicialmente muebles, negocio que no dio mucho resultado por lo cual comenzó con la línea de los colchones, la cual le dio a la empresa el empujón que necesitaba para salir adelante y hoy en día es reconocida en el sector por su calidad y sus precios.

La fábrica actualmente está ubicada en el Km 10 Vía Pereira Cerritos enseguida de la bomba Santa Bárbara y algunos de sus productos son:

Foto1. Almohadas



Foto 2. Protectores de colchón



²⁷ Tomado de: <http://pereiraysustradicionesculturales.blogspot.com.co/2009/11/pereira-una-ciudad-fundada-en-1863-con.html> (consultado el 19-03-2017)

Foto 3. Colchones



foto 4. Base cama



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el rey

La principal motivación para la creación de la empresa Colchones el Rey fue la necesidad de generar ingresos. La empresa se enfocó por la línea del hogar ya que son productos que no pueden faltar en ninguna casa, por tal motivo todo el mundo sin importar su condición social necesita de ellos, y pensando en esto precisamente es que se maneja una variedad de precios extensa, lo que permite que cualquier persona pueda acceder a ellos. Antes de llegar a donde están ahora se trabajaron otros productos pero siempre por la misma línea, como lo eran los juegos de sala y de alcoba, los cuales no dieron tan buen resultado como los productos que se manejan actualmente.

En cuanto a proyecciones, la empresa adquirió el año pasado un lote sobre la Vía Pereira la Virginia, con miras a pasar la producción hacia este sitio, ya que es un sitio más grande y se acondicionara de tal manera que la producción sea totalmente lineal, para que los procesos sean mucho más rápidos, ya que la capacidad de producción que hay en el momento no da para abrirse a más mercados, por tal motivo una vez se esté produciendo en la nueva fábrica, se espera llegar a mercados hasta ahora desconocidos e incursionar en el mercado internacional, lo cual siempre se ha tenido como proyecto pero nunca se ha podido lograr por los problemas de producción ya mencionados.

2.7 MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio es de carácter no experimental transversal en su diseño. Esta investigación se realizó a partir del enfoque mixto es decir la fusión de lo cualitativo con el cuantitativo. Ya que a partir de las dos enfoques se pueden obtener mejores resultados en la investigación.

En la primera etapa de la investigación se utilizó el enfoque cualitativo que *“tiene una perspectiva holística, esto es que considera el fenómeno como un todo”*²⁸. Es decir, la organización se considera como un todo y se trata de determinar de qué manera afecta a la empresa y en especial al recurso humano, carecer de un manual de funciones. Se puede decir que cualitativo estudia a las personas y su modo de percibir y hacer las cosas, lo que quiere decir que se tuvo una aproximación significativa con las personas que hacen parte del trabajo de investigación a través de métodos de recolección de datos, descripciones y observaciones. El enfoque cuantitativo permitió observar a través de indicadores entregados por parte del personal de producción, de qué manera afecta la carencia el manual de funciones en la productividad del personal.

Así mismo esta investigación se caracteriza por ser **inductiva** que Según Carlos Méndez, el método Inductivo es *“El proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada”*²⁹. ”, Justificando este por medio de las observaciones que se hicieron a la empresa, en las cuales se pudo definir varios fenómenos que se presentan en la misma, estos son:

1. Las responsabilidades se evaden, cuando se genera algún problema, se comete un error, o no se entrega un pedido, nadie se responsabiliza por el problema, unos culpan a otros y finalmente no resulta ningún responsable para dar una solución real al problema.
2. Se observó que no se cumple con la proyección de producción, y que se desperdician insumos, por fallas cometidas por otra persona.

²⁸Tomado de: <https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa> (consultada el 10-05-2016)

²⁹ Tomadode:<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3565/00779951.pdf?sequence=1>
(consultada el 25-04-2016)

3. Se presentan muchos incumplimientos en los pedidos unas veces porque se hacen mal hechos y otras veces porque no los hacen, generando una mala imagen ante los clientes.

Por lo anterior se puede concluir que las tareas no están bien definidas ni los trabajadores tienen plena claridad acerca de lo que les toca hacer, es decir que la empresa necesita un manual de funciones, procesos y procedimientos que estipule que tareas debe hacer cada trabajador y cómo las debe hacer.

Y del método **Deductivo** ya que “El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en verdades universales se vuelvan explícitas, esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general³⁰”. Entre las verdades universales se encuentra que para lograr mejorar la productividad de los empleados los manuales de funciones, procesos y procedimientos son un instrumento valioso para el logro de este objetivo ya que uniforma la tarea y permite lograr un rendimiento colectivo, de manera que podemos fácilmente sustentar la importancia que estos darían con una correcta implementación.

2.7.1 Tipo de estudio. Este proyecto de investigación se abordó con el tipo de estudio descriptivo teniendo como base que el tipo de estudio descriptivo “*busca especificar las características, propiedades y perfiles de un grupo de personas determinadas*”³¹. Por lo tanto, lo que se realizó con el estudio fue describir e identificar los cargos que se presentan en la actual estructura organizacional de la empresa COLCHONES EL REY, además reconocer los procesos y las tareas de cada uno de los miembros de la empresa para así determinar las necesidades del personal.

Por otra parte, se busca a través de esta investigación diseñar un manual de funciones procesos y procedimientos que pueda servir como guía para el manejo del personal de la empresa COLCHONES EL REY.

2.7.2 Hipótesis. PREGUNTA PROBLEMA: ¿Cuál sería el manual de funciones, procesos y procedimientos pertinentes para mejorar los niveles de productividad de la empresa COLCHONES EL REY del municipio de Pereira Risaralda?

³⁰ Tomado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3565/00779951.pdf?sequence=1> (consultada 25-05-16)

³¹ Tomado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html (consultada el 20-05-16)

H1: El manual de funciones, procesos y procedimientos pertinentes para mejorar los niveles de productividad de la empresa COLCHONES EL REY del municipio de Pereira Risaralda debe especificar las tareas a realizar por cada trabajador.

H0: : El manual de funciones, procesos y procedimientos pertinentes para mejorar los niveles de productividad de la empresa COLCHONES EL REY del municipio de Pereira Risaralda no debe especificar las tareas a realizar por cada trabajador.

2.7.3 Sistematización de las variables.

Tabla 5. Sistematización de las variables. Teniendo en cuenta que se realizó un estudio descriptivo, se presenta a continuación la propuesta para entender de qué manera se va estudiar las variables teniendo en cuenta que la **variable independiente** es aquella que puede ser modificada y mirar qué cambios provocan en otra variable; y la **variable dependiente**, es aquella variable controlada que se mantiene constante durante toda la investigación y de esta misma forma toma valores diferentes de acuerdo con las modificaciones de la variable independiente.

V D	VARIABLE INDEPENDIENTE: Manual de funciones, procesos y procedimientos.	VARIABLE DEPENDIENTE: Productividad
Definición conceptual	¿Qué es un manual de funciones, procesos y procedimientos?	¿Qué es productividad?
Definición operacional	¿Cómo se compone un manual de funciones, procesos y procedimientos?	¿Cómo se puede medir la productividad de los empleados?

Fuente: Elaboración propia

La sistematización de las variables permitió entonces describir cada una de las variables a estudiar en la investigación, conceptualizando cada una de ellas para entender más la finalidad de la investigación.

2.7.4 Técnicas para recolección de información. De acuerdo con el objetivo de la investigación las técnicas y fuentes para la recolección de información y datos, serán: las fuentes **primarias** que son “aquellas que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios medios”, y **secundarias** que son “registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores”³².

En las primarias se utilizaron las técnicas más reconocidos como lo son: la observación directa con el fin de obtener información de primera mano y lograr una familiarización con las condiciones de trabajo, procesos, y funciones realizadas de los empleados, así mismo identificar los elementos más importantes de la labor realizada, y la técnica de encuesta estructurada : en este método, el analista obtiene todos los datos necesarios mediante las preguntas, escritas que se le aplicó a los empleados. Para las técnicas secundarias se utilizaron bibliografías, textos y documentos necesarios que soporten la investigación.

2.7.5 Población. Empleados que laboran en cada una de las áreas (operativa, comercial y administrativa) de la empresa COLCHONES EL REY.

Censo: se tomará la totalidad de la población objeto de estudio que en este caso será de 51 empleados a los cuales se realizará la encuesta.

³² Tomado de: <http://es.slideshare.net/wilberfigo/tcnicas-para-la-recoleccin-de-informacin> (consultada el 08-05-2016)

3. RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Para el análisis de la situación interna de la empresa se utilizó la matriz MEFI y la matriz DOFA, así como el análisis del direccionamiento estratégico, donde se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa a partir del análisis y la observación que se llevó a cabo en las visitas realizadas a la empresa en el proceso de las asesorías, además de la información brindada por parte del personal.

3.1.1 Evaluación de los factores internos (MEFI). Para construir la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos) se tuvieron en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. Para realizar esta matriz las fortalezas y debilidades se ponderan siguiendo el criterio de importancia, se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

A sí mismo se asignó una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto indicará si el factor representa:

- 1: si representa una debilidad mayor**
- 2: si representa una debilidad menor**
- 3: si representa una fortaleza menor**
- 4: si representa una fortaleza mayor**

Una vez asignado el peso relativo y la clasificación se pasa a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Tabla 6. Matriz MEFI (matriz de evaluación factores internos). La construcción de la siguiente matriz se realizó de acuerdo al análisis hecho en la matriz DOFA (ver página 66), de donde se pudo extraer las fortalezas y debilidades, lo que permitió la valoración crítica de los factores.

Factores determinantes de éxito	Peso %	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
1. Trabajo bien pago lo que mantiene el personal satisfecho y motivado.	0,20	4	0,8
2. Facilidad de pago a los clientes	0,08	3	0,24
3. Procesos productivos ágiles	0,06	3	0,18
4. Diversidad de productos	0,10	4	0,4
5. Maquinaria de última tecnología y eficiente	0,10	4	0,4
Subtotal fortalezas	0,54		2,02
Debilidades			
1. Pérdida de tiempo en la producción, por falta de planeación y proyección.	0,10	1	0,1
2. No cuenta con certificaciones ISO	0,05	2	0,1
3. Mala logística para la entrega y el despacho de los pedidos	0,06	1	0,06
4. Poca claridad en las funciones o mandos	0,10	1	0,1
5. Instalaciones muy pequeñas	0,05	2	0,1
6. No cuentan con un plan de conservación del medio ambiente(residuos)	0,10	2	0,2
Subtotal debilidades	0,46		0,66
Total	1,00		2,68

Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados que arrojó la matriz MEFI se puede concluir que los factores internos evaluados son favorables para la empresa ya que las fortalezas arrojaron un peso ponderado de **2,02** contra un **0,66** de las debilidades lo que evidencia que la empresa se encuentra más fortalecida que débil, por otro lado el valor total ponderado de la matriz arrojó un resultado de **2,68** lo que significa que la organización se encuentra con una situación interna favorable, pero no excelente ya que el máximo resultado que puede dar la matriz es 4,0. Lo que quiere decir que aunque la situación es positiva se debe tratar de mejorar y buscar las estrategias necesarias para alcanzar un puntaje superior.

Por otro lado se puede evidenciar que un problema importante que tiene la empresa y que lo hace débil frente a la competencia así como frente al mercado del sector colchonero en general, es el problema de la falta de un plan de conservación del medio ambiente; se sabe que actualmente unos de los factores más importantes que influencia en el consumidor final son los productos con sello verde. La empresa actualmente no cuenta con plan de conservación del medio ambiente que le permita contrarrestar los residuos tóxicos que deja la producción, además de la sensibilización de la importancia de cuidar los recursos naturales, es por ello que hace que esta debilidad sea una de las más importantes puesto que la empresa debe estar enfocada a las tendencias actuales del mercado.

3.1.2 Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, el cual se puede entender como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa plasmadas en un documento y que son a corto mediano y largo plazo. El direccionamiento planteado a continuación hace parte de la empresa Colchones el Rey, el cual fue suministrado por la empresa y que sirvió de guía para el análisis de la situación interna de la empresa.

3.1.3 Misión. Desarrollar técnicas para la fabricación y comercialización de espumas de Poliuretano como base de la producción de colchones, que presenten soluciones en el momento del descanso y del sueño en los diferentes hogares, procurando su bienestar con productos óptimos como resultado de la utilización de espumas de gran firmeza, parrillas con calidad certificada y telas importadas, que satisfagan las necesidades relacionadas con salud, descanso, placer y comodidad. La empresa Espumas y Colchones El Rey desarrolla su actividad dentro de parámetros de transparencia y respeto por sus clientes.³³

³³ El Rey. Op.Cit

3.1.4 Visión. La empresa Espumas y Colchones el Rey mantendrá hacia el 2020, el continuo desarrollo que ha permitido posicionarse en pocos años como una empresa representativa a nivel nacional en la fabricación de colchones de excelente calidad y diseño, permitiéndole presentarse ante sus clientes, proveedores y ciudadanía en general como una organización altamente especializada en ofrecer soluciones para la comodidad en horas de descanso, gracias a su tecnología de avanzada que permite el mejoramiento de la calidad de sus productos respetando lo relacionado con la salud, el medio ambiente y básicamente su equipo humano³⁴.

3.1.5 Política organizacional.

- ❖ **Bienestar de los colaboradores:** para la empresa lo más importante es mantener la motivación de sus empleados fortaleciéndolos día a día con incentivos que hagan ver su trabajo con motivación.
- ❖ **Competencia leal:** ser justos y honestos es de los valores más importantes de la empresa y es por ello que también en el ámbito de la competencia se deben ven reflejados estos valores.
- ❖ **Cumplimiento de la normatividad vigente:** seguir las leyes y los reglamentos es muy importante para la empresa, y de esta manera proyectar una buena imagen a los clientes.
- ❖ **Optimización de los recursos:** mantener la calidad de los productos y así mismo se optimicen los recursos es uno de los aspectos claves para la empresa.
- ❖ **Mejoramiento continuo en los procesos:** la innovación en los procesos es muy importante para la empresa es por ello que se trabaja día a día en mejorar y en estar a la vanguardia con lo que exige el mercado.
- ❖ **Política de calidad:** trabajar constantemente en la satisfacción de las necesidades generales y particulares de nuestros clientes es la política más importante para la empresa.³⁵

³⁴ El Rey. Op. Cit

³⁵ Ibíd. El Rey

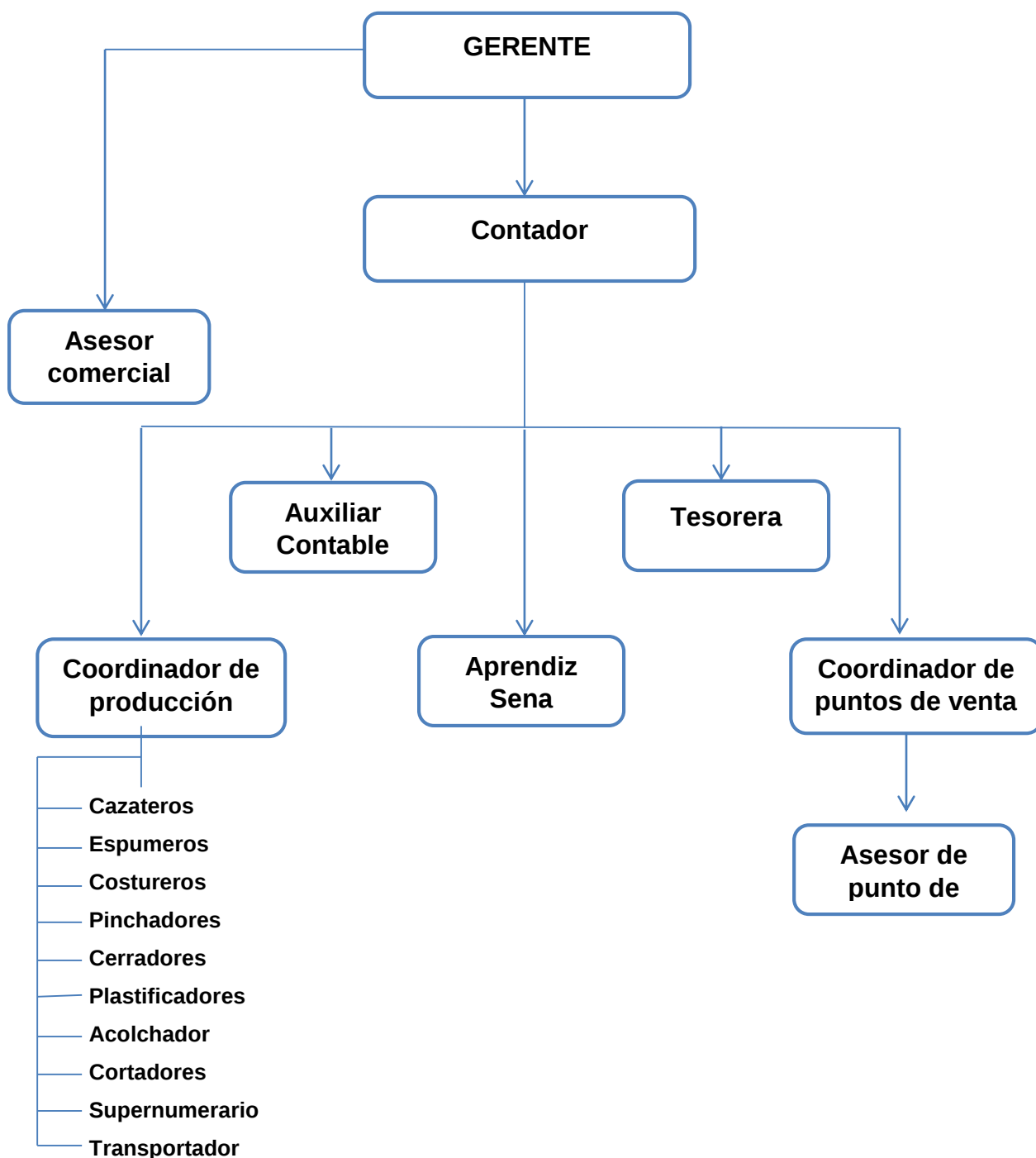
3.1.6 Objetivos estratégicos.

- ❖ Aprovechar la producción propia de materia prima y acceder a mecanismos de licitaciones.
- ❖ Adquirir maquinaria de última tecnología, que permita mejorar la producción en cuanto a cantidad y calidad.
- ❖ Adecuar una nueva planta de producción, lo que permitirá ampliar la producción y trabajar más cómodamente.
- ❖ Ampliar el mercado a nivel regional, para mejorar el posicionamiento de la marca.
- ❖ Fortalecer y hacer nuevas alianzas estratégicas para compra de materia prima así como para el transporte de sus productos.³⁶

³⁶ El Rey. Op. Cit

3.1.7 Estructura organizacional

Figura 1. Organigrama



Fuente: Colchones el Rey

3.1.8 Análisis del direccionamiento estratégico. Se pudo concluir que la empresa debe actualizar su direccionamiento estratégico ya que la visión, misión, objetivos y estructura está desactualizada y no se adapta a lo que el mercado actualmente exige a la empresa, ni a las requerimientos que la misma empresa exige, es por ello que deben revalidar su horizonte institucional, con el fin de adaptarse a realidad actual de la organización.

3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Para el análisis de la situación externa de la empresa se utilizó la matriz MEFE y la matriz DOFA, así como el análisis del sector, y de la competencia donde se identificaron las amenazas y oportunidades de la empresa a partir del análisis y la observación que se llevó a cabo en las visitas realizadas a la empresa en el proceso de las asesorías, además de la información brindada por parte del personal y el apoyo de documentos relevantes para el análisis.

3.2.1 Evaluación de los factores externos (MEFE). Para construir la matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos) se tuvieron en cuenta las oportunidades y amenazas de la empresa.

Para realizar esta matriz las oportunidades y amenazas se ponderaron siguiendo el criterio de importancia, se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

La calificación para la matriz MEFE se asignó de la siguiente manera: se calificó de 1 a 4 cada uno de los factores, el objetivo es indicar como es el comportamiento de la empresa frente a cada uno de los factores a evaluar. La calificación será:

- 1: respuesta mala (la empresa no está haciendo nada)**
- 2: respuesta media (la empresa está trabajando lo justo)**
- 3: respuesta superior a la media: (la empresa está trabajando más)**
- 4: respuesta superior (la empresa está trabajando duro)**

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5 (igual que en la MEFI).

Tabla 7. Matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos). La construcción de la siguiente matriz se realizó de acuerdo al análisis hecho en la matriz DOFA (ver página 66), de donde se pudo extraer las oportunidades y amenazas, lo que permitió la valoración crítica de los factores.

Factores determinantes de Éxito	Peso %	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
1. Productos de buena calidad y a precios muy competitivos.	0,10	3	0,45
2. Reconocimiento de marca.	0,15	4	0,8
3. Buenos contactos y alianzas con personas del medio.	0,05	3	0,15
4. Producción propia de algunas materias primas (tela acolchada, espuma, cazatas)	0,10	4	0,4
5. Concientización de la cultura del cambio constante, de los productos que se ofrecen.	0,10	2	0,2
Subtotal oportunidades	0,5		2,00
Amenazas			
1. Importación de algunas materias primas	0,15	1	0,15
2. Empresas muy competitivas en el sector.	0,10	3	0,3
3. Principal materia prima muy costosa y con pago de contado.	0,05	2	0,1
4. Fluctuación en la tasa de cambio en el momento de la importación de las materias primas.	0,10	1	0,10
5. Incremento de fabricantes informales.	0,10	1	0,10
Subtotal amenazas	0,5		0,75
Total	1,00		2,75

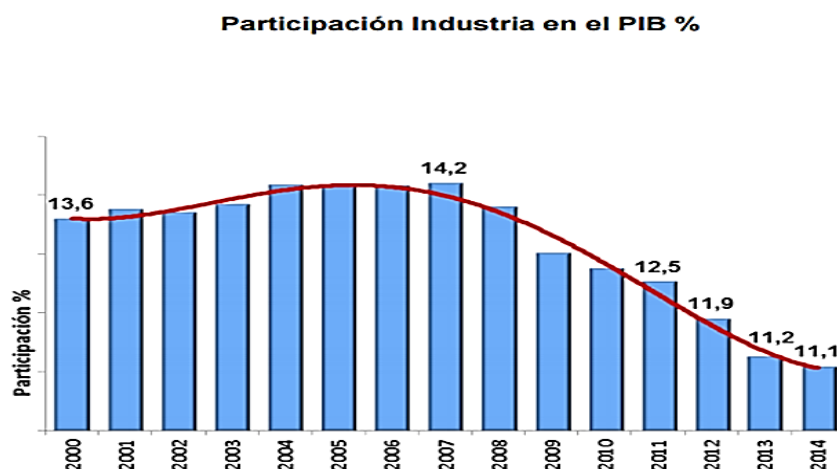
Fuente: elaboración propia

Se pudo concluir que la situación externa de la empresa es favorable, ya que las oportunidades arrojaron una ponderación superior a la ponderación de las amenazas siendo así un **2,00** para las oportunidades frente a un **0,75** de las amenazas, sin embargo el resultado total de la matriz fue de **2,75** lo que quiere decir que la empresa se encuentra sobre el valor promedio, lo que significa que la empresa debe seguir buscando estrategias para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. Estrategias que fueron plasmadas con el análisis de la matriz DOFA.

3.2.2 Análisis del sector. La empresa Colchones el Rey se encuentra ubicada en el sector secundario económico, al cual se le denomina sector industrial manufacturero, es el sector de la economía que se dedica a la transformación de la materia prima en productos y bienes terminados y listos para ser consumidos o distribuidos a quien será los consumidores finales; el desarrollo industrial colombiano ha presentado grandes cambios en los años sesenta el sector industrial fue la principal fuente de crecimiento económico en Colombia con un crecimiento anual del 5,9% en los años setenta presentó un crecimiento similar al de los años sesenta, ya en los ochenta el sector industrial creció un 3,5%, el momento más crítico del sector industrial y del el que tal vez haya aún secuelas fue en los años noventa En estos años, la economía apenas creció un 2,5% y la industria lo hizo al 1,2%. En años recientes, la situación es diferente, la industria creció a una tasa promedio del 1,3% mientras que la economía creció aproximadamente al 5,0%.

Evolución de la participación de la industria en el PIB. En los años sesenta la participación de la industria en el PIB fue de 15%, en los años setenta fue de 17%, en los ochenta mantuvo una participación del 15%, debido a la crisis que se presentó en los años noventa la participación fue del 12%, entre el 2001 y 2007 la participación se elevó al 14,2%, pero con la crisis internacional que hubo en el 2008 y 2009 se perdió dos puntos porcentual volviendo a misma puntuación de los años noventa, para el año 2014 su participación fue de 11,1 como se evidencia en la siguiente gráfica.

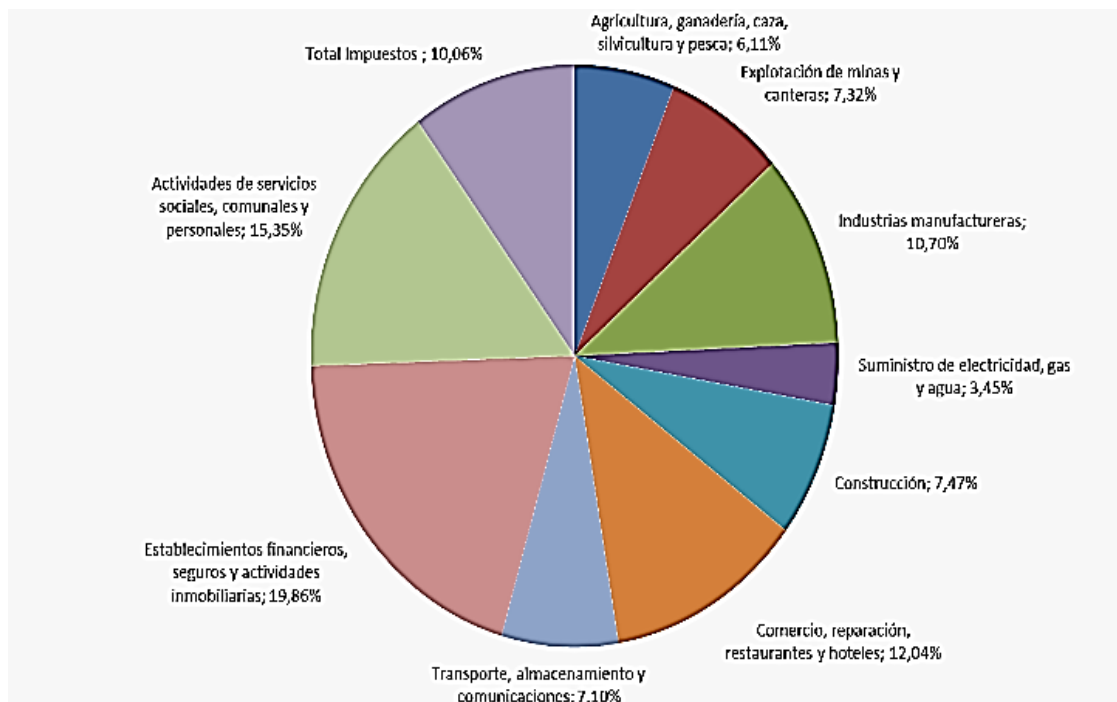
Gráfica 3. Participación industria en el PIB hasta 2014



Fuente: DANE, Cuentas Nacionales, PIB IV-Trimestre de 2014

En la gráfica 3 se pudo evidenciar una desaceleración del sector industrial debido a las crisis financieras que ha atravesado el país en los últimos años, y continuando con la mala racha de sector industrial manufacturero según el DANE el sector tuvo una participación de 10,70% para el segundo trimestre de 2015 como se puede observar en la gráfica 4.

Gráfica 4. Participación por sectores en el PIB en el 2015



Fuente: DANE- cálculos dinero

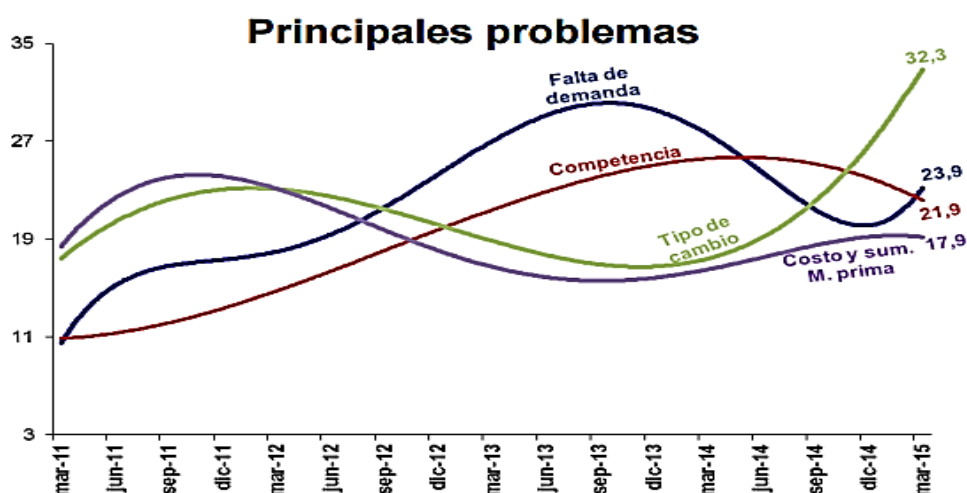
Trayectoria del subsector colchonero en los últimos años. El subsector registró un buen ritmo de crecimiento entre 2002-2007, impulsado por el buen comportamiento de las ventas internas y por auge de las exportaciones, en especial al mercado venezolano. A partir de 2008, el subsector se contrajo como consecuencia de la crisis internacional que afectó la demanda interna, así, la producción disminuyó 9,8% en el 2008 y 4,8% en el 2009. El subsector se recupera en el año 2010, creciendo 15,0% en dicho año. Este buen comportamiento se originó en un desempeño de la demanda interna y en menor medida al crecimiento de las exportaciones. En los últimos cuatro años (2011-2014), el subsector se contrajo 0,1%, 0,4%, 1,1% y 1,3%, respectivamente. Lo anterior, por la menor dinámica de la demanda interna y por la contracción de las exportaciones a partir de 2012.³⁷

³⁷ Tomado de:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=74482&name=OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_MARZO_DE_2015.pdf&prefijo=file (consultado el 02-03-2017)

Dinámica del sector industrial 2015, subsector colchonero. “De acuerdo a la contribución a la producción real del sector industrial, los subsectores que más impactaron negativamente su crecimiento fueron: Los productos de la refinación de petróleo, (-16,2%), la hilatura, tejeduría, acabados y otros textiles (-11,0%), las otras industrias manufactureras (-10,8%), la fabricación de vidrio y sus productos (-15,8%), la fabricación de productos elaborados de metal (-5,5%), la fabricación de productos minerales no metálicos (-1,9%), los ingenios, refinerías de azúcar y trapiches, (-5,0%), la impresión y servicios relacionados, (-7,8%), **la fabricación de muebles, colchones y somieres (-7,2%)**, los jabones, detergentes, perfumes y aguas de tocador (-2,1%). Estos subsectores restaron -4,2 puntos porcentuales a la variación de la industria en el primer trimestre de 2015.”³⁸

Gráfica 5. Principales problemas



Fuente: DANE - EMM Cálculos OEE – MCIT

En este punto se centró en analizar especialmente el sector colchonero que es un subsector del sector industrial, de acuerdo con la información anterior se puede concluir que subsector de los colchones ha afectado negativamente el crecimiento del sector industrial restándole (-7,2%) para marzo de 2015, esto se debe sacando las conclusiones de la gráfica 5 a la fuerte subida del dólar ya que por lo general los

³⁸ Tomado de:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=74482&name=OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_MARZO_DE_2015.pdf&prefijo=file (consultado el 02-03-2017)

empresarios importan más del 50% de los materiales para la fabricación de los colchones, otro factor que ha influido en el bajo rendimiento del sector colchonero en Colombia es el aumento de la ilegalidad ya que fabricantes inescrupulosos reciclan colchones viejos y los venden como nuevos, por otra lado el aspecto de la importaciones también afecta el sector fuertemente, ya que en los últimos años ha venido aumentando las importaciones de colchones en Colombia principalmente de España; la falta de demanda es decir que las personas han dejado de interesarse en adquirir este tipo de productos hace parte de los problemas del sector, otro factor que afecta el sector de los colchones es la competencia ya que el precio que manejan los productos importados frente a el precio de los productos nacionales hacen que los consumidores se vean más motivados en adquirir productos importados ya que estos salen a un precio más bajo, se evidencia también que el costo de la materia es uno de los problemas con más porcentaje esto se debe también a la fluctuación de la tasa de cambio.

3.2.3 Análisis PESTEL. El análisis PESTEL es una herramienta que permitió identificar y comprender de una manera sistemática sobre los distintos factores externos que influyen en la organización, de esta manera se definirá de qué forma puede afectar a la empresa los factores: Político-legal, Económicos, Socio-cultural, Tecnológico, y ecológico.

A. Factores político-legales: La empresa COLCHONES EL REY está constituida legalmente como una S.A.S (sociedad por acciones simplificada) lo que le da la posibilidad de acceder a las normas societarias que más le convenga a sus intereses, así como la oportunidad de diferir el pago de sus aportes en un plazo máximo de dos años y no se exige una cuota o porcentaje mínimo. Al ser una S.A.S puede acceder a programas como: programa de Transformación Productiva, o el plan del Gobierno Nacional de diversificar los mercados para la oferta exportable del país. Por otro lado las leyes de regulación que se ejerce por parte del gobierno nacional se rigen por la resolución generada por el Ministerio de Protección Social 001842 de 2009 por la cual se dictan todas las normas que deben cumplir los fabricantes de colchones; y la ley 979 en la cual se dictan las medidas reglamentarias que deben cumplir dichos fabricantes.

B. Factores económicos: uno de los principales dolores de cabeza para los empresarios en todo el territorio nacional para el 2017 la nueva reforma tributaria y con ello el incremento del IVA que pasó del 16% al 19%, con esto no solo se ve afectada la capacidad productiva por el incremento en los insumos, sino también la demanda de consumo por el impacto negativo que esto trae a las personas, aunque se espera que para el segundo trimestre

de 2017 las personas ya estén adaptadas a la reforma tributaria. Otro factor importante para destacar es el precio del dólar que según afirma el periódico el “tiempo” que “en un sondeo del Citibank, entre 26 agentes del mercado, se estimó que el precio del dólar se moverá este año en un rango de entre 2.600 y 3.650 pesos, con una tasa promedio de 3.115 pesos. El consenso es que en 2017 el dólar se fortalecerá”³⁹. Lo que significó un aumento en el costo de las importaciones de las materias primas, otro cambio que trajo consigo la actual reforma tributaria es el aumento en los pagos de impuestos de Cámara y Comercio, Industria y Comercio y predial los cuales aumentaron significativamente con el aumento del IVA.

C. Factores socio-culturales: para el sector colchonero es un reto cambiar la mentalidad de los clientes acerca de cómo ven la necesidad de dormir cómodamente, adicionalmente se cree que los colchones son baratos, dado que es un producto de poca rotación y alta duración; otro factor para tener en cuenta es la percepción que tienen las personas que los colchones son eternos y que van de generación en generación, hay que crear el hábito de que el colchón es un artículo íntimo que no se lava durante varios años por lo tanto hay que cambiarlo entre 5 a 8 años. Pero esta percepción ha venido cambiando con los años según Sergio Soto, director ejecutivo de Fenalco Antioquia, en el país puede haber cerca de 50 millones de colchones y afirma que “Los colchones son parte esencial de la vida de las personas, por eso cada colombiano tiene un colchón. El indicador es de una unidad por cada ciudadano. De hecho es un poco más elevado porque en los estratos altos hay fincas y casas adicionales que tienen otros colchones”⁴⁰. Lo que significa una oportunidad para los fabricantes de colchones de hacer más campañas de concientización del cambio de colchón y así aumentar su rotación y con ello su productividad.

D. Factores tecnológicos: actualmente hay muchos avances tecnológicos para la fabricación de colchones, y la empresa COLCHONES EL REY cuenta con algunas máquinas innovadoras como lo es: la acolchadora, es una máquina que trajeron de china aproximadamente hace 5 años y que ha venido dando muy buenos resultados, una cerradora que de última tecnología que se encarga de darle la vuelta al colchón haciendo que el operario no tenga que cargarlo ni moverlo, el resto de máquinas son convencionales y muy manuales; En el mercado tecnológico actual existen máquinas que

³⁹ Tomado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/futuro-de-la-economia-en-colombia-para-2017/16788142>
(consultada el 05-03-2017)

⁴⁰ Tomado de: http://www.larepublica.co/mercado-de-colchones-mueve-cerca-de-2-billones-anuales_314331
(consultado el 05-03-2017)

podrían resultar muy útiles para este tipo de fábricas como lo es : una cortadora de telas, es una máquina que a medida que va cortando la tela la va soltando organizada sin necesidad de poner una mesa y organizarla manualmente; otra máquina que podría resultar muy eficiente para la empresa es la mezcladora para hacer espuma digital, ya que la empresa actualmente tiene la mezcladora manual lo cual requiere más esfuerzos de los operarios y genera desperdicios de materia prima, hacerse acreedor de algunas de estas máquinas le podría resultar muy positivo a la empresa.

E. Factores ecológicos: actualmente en el mundo se viene presentado la tendencia cada vez más fuerte del cuidado al medio ambiente, y en Colombia hay una ley que rige las normas sanitarias y ambientales para el sector colchonero RESOLUCIÓN NÚMERO 1842 DE 2009 por la cual se dictan las medidas sanitarias para la fabricación de colchones y de esta manera preservar la salud de los clientes y empleados, así como del medio ambiente, actualmente la empresa Colchones el Rey está trabajando en buscar mecanismos de disminución del impacto negativo que trae los desechos que deja la actividad productiva al medio ambiente. Cabe resaltar que la empresa cumple con los requisitos sanitarios para la fabricación de sus productos.

En conclusión la organización debe buscar soluciones rápidas para contribuir con el medio ambiente ya que la tendencia de consumo actual indica que las personas prefieren comprar productos de compañías que tengan políticas de reciclaje y protección al medio ambiente (sello verde) y con ello contribuir al desarrollo sostenible.

3.2.4 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER. El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Es un modelo que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria o sector. Para aplicación de este modelo se tuvieron en cuenta todos los aspectos evaluados anteriormente en el análisis del sector.

A. Poder de negociación de los Compradores o Clientes: en este punto la empresa Colchones el Rey tiene una desventaja ya que al haber tantos proveedores tanto a nivel nacional como a nivel local, hace que los clientes aumenten su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, en cuanto a volumen de ventas se puede decir que la mayoría de los clientes de la empresa compran en grandes cantidades lo que hace que el poder de negociación de los clientes en este punto también sea alto ya que las ventas principalmente son

al por mayor. En conclusión para este punto se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alta al contar con demasiada variedad de proveedores y al vender en grandes cantidades.

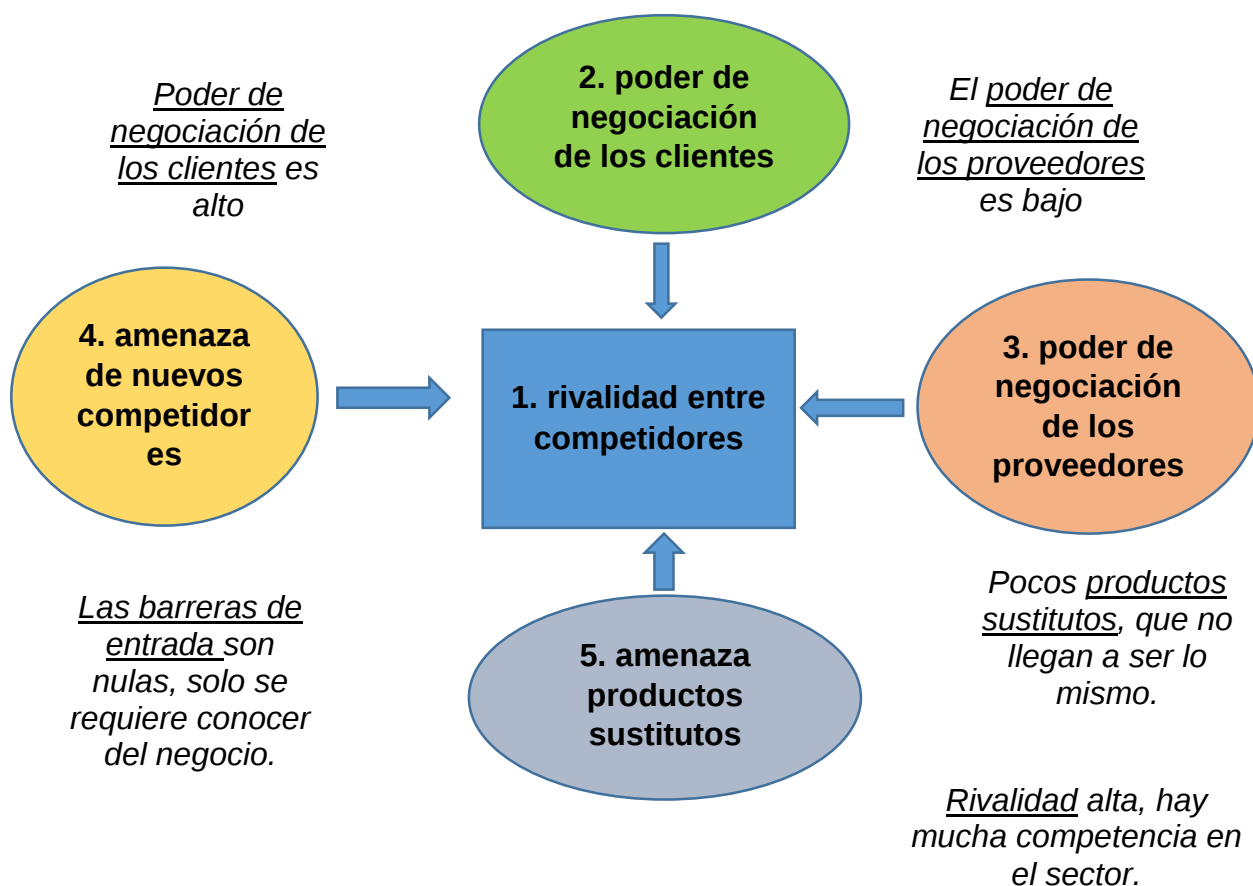
B. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: En este aspecto la empresa Colchones el Rey tiene la ventaja de no depender de ningún proveedor ya que fácilmente puede cambiarlos o mejorarlos en el momento que sea necesario puesto que el mercado existen muchos proveedores que venden el mismo insumo con las mismas condiciones de precio y calidad, en cuanto a el proveedor con el que maneja las importaciones de insumos la empresa maneja un buen precio con ellos, pero esto no quiere decir que dependa totalmente de este. En conclusión el poder de negociación de los proveedores es bajo.

C. Amenaza de nuevos competidores entrantes o (barreras de entrada): las barreras de entrada para la fabricación de colchones son casi nulas, pues cualquier persona que conozca del tema puede empezar con su propio negocio, casualmente esta informalidad disminuye la rentabilidad de empresas formalmente constituidas, aunque en Colombia actualmente lanzan muchas campañas para disminuir las ventas de colchones informales aún no se termina con estas del todo. Con los tratados de libre comercio firmados por el Presidente de la República, aumentó la competencia significativamente ya que las importaciones de colchones han aumentado especialmente de países como Estados Unidos y China, los consumidores colombianos les gustan los productos de buena calidad pero la pobreza y el bajo nivel adquisitivo hacen que los clientes se inclinen más por comprar productos de menor costos, hay que tener presente que en estos países se producen los productos a gran escala lo que reduce los costos de producción y el precio es lo que hace la ventaja.

D. Amenaza de productos sustitutos: los colchones son artículos muy importantes para las personas al momento de dormir o descansar, por esto son muy pocos los productos sustitutos por los que las personas los podrían cambiar, entre algunos de los productos sustitutos encontramos el sofá cama, los air cama (colchones inflables), y las hamacas, como ya se había mencionado antes es muy poco probable que una persona cambie un colchón confortable y bueno por alguno de estos productos sustitutos lo cual quiere decir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

E. Rivalidad entre los competidores: la amenaza de rivalidad es alta ya que hay industrias colchoneras mejor posicionadas en el sector, además hay muchas fábricas de estos productos con buenos precios y buena calidad y de muy fácil acceso.

Figura 2. modelo de las cinco fuerzas de porter para el sector colchonero.
Esta herramienta permitió conocer el grado de competencia que existe en el sector colchonero.



Fuente: elaboración propia, a partir del análisis del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Las ventajas de este modelo es que permitió hacer un resumen más entendible de las cinco fuerzas de Porter, donde se pudo evidenciar que las barreras de entrada al sector son nulas, el poder de negociación con los clientes es alto mientras que con los proveedores, en cuanto a la rivalidad es alta pues hay mucha competencia en el sector, así mismo se pudo evidenciar que hay pocos productos sustitutos en el mercado lo cual es una ventaja para este sector y para la empresa.

3.3 MATRIZ DOFA

Para análisis de la situación interna y externa de la empresa se utilizó la matriz DOFA que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa de manera que permite visualizar cuales son los aspectos buenos y malos de la organización.

Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control se evalúan por ejemplo: (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, entre otros. La parte externa se analizó las oportunidades y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado. Sobre estos aspectos se tiene poco o ningún control directo se evalúan los Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores, economía, ecología, demografía, entre otros de la empresa.

Fortalezas: son las capacidades individuales y especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición de privilegio frente a la competencia.

Oportunidades: Son aquellas situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa.

Debilidades: son aquellos aspectos que representan una situación desfavorable frente a la competencia, como por ejemplo recursos de los que carece, actividades que no desarrolla etc.

Amenazas: Son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Para la formulación de la matriz DOFA, lo primero que se realizó fue el análisis interno donde se identificaron las fortalezas y debilidades por lo cual se analizaron los siguientes factores: 1) producción, donde se evaluaron ítems como capacidad de producción, calidad, e innovación tecnológica, donde se pudo evidenciar en la parte de producción que tienen una capacidad para producir mediana, y en cuanto a tecnología cuentan con maquinaria de última generación, en la parte de calidad se encontró que no cuentan con certificaciones de calidad ISO que son fundamentales en este tipo de empresa. 2) factor marketing donde se analizó la gama de productos, el posicionamiento de la marca entre otros el cual arrojó que tiene como fortaleza diversidad de productos, procesos productivos ágiles, de igual forma se encontraron debilidades en este factor como mala logística en la entrega de los pedidos, y la falta de planes de conservación ambiental que afectan directamente la imagen de la empresa en el mercado. 3) Se analizó también el factor organización evaluando ítems como estructura, proceso de dirección, control y cultura, el cual dio como resultado que hay poca claridad en las funciones y líneas de autoridad, se observó también que las instalaciones de la fábrica son muy pequeñas por lo cual los procesos en ocasiones no son continuos. 4) Otro factor analizado fue el personal evaluando ítems como remuneración el cual dio por resultado que los empleados se encuentran bien pagos. 5) por último en el análisis interno se evaluó el factor finanzas evaluando ítems como cartera, rentabilidad, liquidez entre otros, este arrojó que debido a que la empresa obtiene buenas utilidades y mantiene liquidez se le dan muchas facilidades de pago a los clientes.

Lo segundo que se analizó en la matriz DOFA fue el análisis externo donde se identificaron las oportunidades y amenazas por lo cual se analizaron los siguientes factores: 1) mercado, en el que se evaluaron ítems como tamaño y segmento del mercado, comportamientos de compra y tendencias de consumo, los cuales arrojaron que la empresa maneja precios competitivos, las tendencias de consumo vienen cambiando y en crecimiento, tienen buen reconocimiento de marca y cuentan con un mercado amplio a pesar de ser una empresa pequeña. 2) competencia para la evaluación de este factor se tuvieron en cuenta ítems como, competencia actual y potencial lo cual arrojó que hay empresas muy competitivas en el sector, además hay mucha competencia por parte de los fabricantes informales, entre las oportunidades la empresa tiene un plus frente a la competencia y es que posee producción propia de algunas materias prima. 3) entorno, para la evaluación de este factor se tuvo en cuenta ítems como las cosas que no se pueden controlar como lo económico, político, legal sociológico, y tecnológico etc. Lo cuales dieron como resultado que la empresa realiza su principal compra de materia prima a través de la importación por lo cual no tienen un precio fijo de compra por tal motivo siempre están en constante preocupación por la fluctuación de las tasas de cambio. Tanto el análisis interno y externo se pudieron realizar con la colaboración de los empleados, y de la gerencia quien facilitó toda la información necesaria. (Ver anexo H).

Tabla 8. Hoja de trabajo DOFA. En la siguiente tabla se plasmaron los resultados arrojados después del análisis tanto de la situación interna como externa, identificando las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades.

Fortalezas: 1) Trabajo bien pago a los empleados. 2) Facilidad de pago a los clientes. 3) Procesos productivos ágiles. 4) Diversidad de productos. 5) Maquinaria de última tecnología y eficiente.	Debilidades: 1) Pérdida de tiempo en la producción por falta de planeación y proyección. 2) No cuenta con certificaciones ISO. 3) Mala logística para la entrega y el despacho de los pedidos. 4) Poca claridad en las funciones o mandos. 5) Instalaciones muy pequeñas. 6) no cuentan con un plan de conservación del medio ambiente(residuos)
Oportunidades: 1) Productos de buena calidad y a precios muy competitivos. 2) Reconocimiento de marca. 3) Buenos contactos y alianzas con personas del medio. 4) Producción propia de algunas materias primas (tela acolchada, espuma, cazatas). 5) Concientización de la cultura del cambio constante, de los productos que se ofrecen.	Amenazas: 1) Importación de algunas materias primas 2) Empresas muy competitivas en el sector 3) Principal materia prima muy costosa y con pago de contado 4) Fluctuación de la tasa cambio en el momento de la importación de las materias primas. 5) Incremento de fabricantes informales.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Matriz DOFA. A continuación se compararon las fortalezas internas con las oportunidades externas y se registró las estrategias FO, se comparó las debilidades internas con las oportunidades externa y se registró las estrategias DO, para las estrategias FA, se compararon las fortalezas internas con las amenazas externas, para las estrategias DA, se comparó las debilidades internas con las amenazas externas.

Factores Internos Factores Externos	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Trabajo bien pago a los empleados	D1. Pérdida de tiempo en la producción por falta de planeación y proyección.
	F2. Facilidad de pago a los clientes	D2. No cuenta con certificaciones ISO
	F3. Procesos productivos ágiles	D3. Mala logística para la entrega y el despacho de los pedidos
	F4. Diversidad de productos	D4. Poca claridad en las funciones o mandos.
	F5. Maquinaria de última tecnología y eficiente	D5. Instalaciones muy pequeñas
		D6. no cuentan con un plan de conservación del medio ambiente (residuos)
OPORTUNIDADES (O)	FO(Maxi- Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1. Productos de buena calidad y a precios muy competitivos	1. Aprovechar el reconocimiento de marca en una región tan desarrollada y llevar sus productos a otros mercados. (O2.F4.F2)	1. Gestionar certificaciones de calidad ISO, para así posicionar más la marca en el mercado. (D2. O2)
O2. Reconocimiento de marca	2. Aprovechar la producción propia de materia prima y acceder a mecanismos de licitaciones. (O4.F5)	2. Innovación de productos para adaptarlos a nuevas condiciones del mercado y la competencia.(O1.O5)
O3. Buenos contactos y alianzas con personas del medio.		3. Preparar con anticipación planes y proyección de la producción.(D1)
O4. Producción propia de algunas materias primas (tela acolchada, espuma, cazatas.	3. Desarrollar nuevos productos para aprovechar el crecimiento del mercado. (O5.F3.F1)	4. Alianzas con personas del medio de transportadores para agilizar la logística de entrega de producto.(D3.O3)
O5. Concientización de la cultura del cambio constante, de los productos que se ofrecen.		5. Implementación de un manual de funciones para tener definidas las responsabilidades y mandos. (D4)

Continuación tabla 9.

AMENAZAS (A)	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini - Mini)
A1. Importación de algunas Materias primas que genera a veces retraso en la entrada al país.	1. Preparar Programa de fidelización de clientes. (Para enfrentar amenaza de “Nuevos competidores”). (A5.A2)	1. Ampliar su portafolio de productos para estar a vanguardia de lo que exige el mercado además para estar a la par con la
A2. Empresas muy competitivas en el sector	2. Buscar alianzas estratégicas con vendedores de materias primas en el país. (A1.A3.F3.)	Competencia que cada día crece más. (A2. A5)
A3. Principal materia prima muy costosa y con pago de contado.	3. Comprar suficiente materia prima en el momento que la tasa de cambio se encuentre baja.(A4)	2. Ampliar el mercado y llevar sus productos a más ciudades del país lo que le permitirá más reconocimiento de la marca. (A2
A4. Fluctuación en la tasa de cambio en el momento de la importación de las materias primas	4. Crear programas de incentivos para mantener motivados a los empleados. (F1.)	3. Adecuación de una nueva planta de producción, lo que permitirá ampliar la producción y trabajar más cómodamente. (D5)
A5. . Incremento de fabricantes informales.	5. Mantener el personal capacitado en el manejo de maquinarias para darle un uso eficiente.(F5)	4. diseñar programa de conservación del medio ambiente para contrarrestar los residuos tóxicos que deja la producción, y de esta forma se más competitivos. (D6.A2)
		5. Fortalecer y hacer nuevas alianzas estratégicas para compra de materia prima así como para el transporte de sus productos. (A4. D3. A1)

Fuente: elaboración propia

En conclusión se plasmaron las estrategias a de acuerdo con los problemas encontrados en las debilidades y amenazas, y con las cosas positivas como las fortalezas y oportunidades, donde se cruzaron estas y se plantearon las estrategias que debe seguir para aprovechar y mejorar en estos aspectos.

3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se realizó el Benchmarking competitivo, ya que el objetivo de este tipo de Benchmarking es la identificación de la información específica referente a los productos, servicios, estrategias de mercado, y procesos de la competencia y compararlos con la propia. Por tal motivo se tuvo en cuenta para la realización de este análisis dos de los competidores más fuertes como lo son ESPUMAS DEL VALLE a nivel nacional y ESPUMAS MEDELLIN a nivel local y nacional, de los cuales se evaluaron los factores más relevantes para realizar el análisis. Cabe resaltar que COLCHONES EL REY es la única fábrica de espumas y colchones en Pereira.

3.4.1 Espumas del Valle. Espumas del Valle lleva más de 30 años de servicio al cliente con los productos Romance Relax haciendo parte del grupo empresarial espumados. La empresa nació un 3 de agosto/81, inicialmente el proceso era artesanal que contaba con 5 empleados quienes realizaban todo el trabajo, iniciando el año 1988, se construyó una planta en kilómetro 5 vía Cali – Jamundí. Hoy 30 años después Espumas del Valle S.A. cuenta con una moderna planta ubicada en la ciudad de Cali desde donde genera más de 250 empleos directos y 800 indirectos aportando así beneficio social y desarrollo para la región.

Su cobertura se extiende por los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cauca, Valle del Cauca, Nariño y Putumayo. La calidad de sus productos es reconocida también en Ecuador, país al que la empresa exporta actualmente⁴¹. A nivel nacional es una de las principales competencias de la empresa por no decir la más importante del país.

A continuación en la siguiente tabla se realizó el Benchmarking en un cuadro comparativo donde se resaltaron los aspectos más importantes de Espumas del Valle frente a Colchones el Rey.

⁴¹ Tomado de: <http://www.espumasdelvalle.com.co/index.php/nuestra-compania/historia.html> consultada el (15-03-2017)

Tabla 10. Análisis ESPUMAS DEL VALLE vs COLCHONES EL REY. La empresa Espumas del Valle es competencia directa de la empresa Colchones el Rey y su propietarios hacen parte del grupo espumados, el número de contacto de la empresa es: (2) 684 90 00 - (2) 398 9000.

DESCRIPCIÓN	ESPUMAS DEL VALLE	COLCHONES EL REY
PRODUCTOS	Espumas, colchones, muebles, almohadas y accesorios.	Espumas, colchones, accesorios y almohadas y bases.
PRECIOS	Entre 268.000 y 2'419.000	Entre 115.000 y 1'236.000
VENTAJAS	Certificaciones ISO e ICONTEC, larga trayectoria en el mercado 36 años, programas de responsabilidad social, marca posicionada a nivel nacional.	Ubicación geográfica, única fábrica de colchones a nivel local, lo que hace que las personas accedan a sus productos más fácil, crecimiento del reconocimiento de marca, producción propia de materia prima lo que hace que los precios sean competitivos.
DESVENTAJAS	Estrategia de marketing web, poco contacto con las personas, no producen su propia materia prima.	No tiene certificaciones ISO ni ICONTEC, menos experiencia en el mercado 7 años, apenas está desarrollando programas de responsabilidad empresarial.
ESTRATEGIA DE MERCADO	Marketing digital: página web dinámica, redes sociales, almacenes de distribución ubicados en varias ciudades del país.	Ventas al por mayor y al detal en el punto de fábrica así como Almacenes ubicados en ciudades estratégicas del país, alianzas estratégicas con empresas reconocidas que promueven la marca.

Fuente: elaboración propia, a partir de datos tomados en la página web: <http://www.espumasdelvalle.com.co/index.php/nuestracompania/historia.htm> I (consultada el 15-03-2017)

Se puede decir que espumas del valle es una de las competencias más fuerte que tiene la empresa, sin embargo Cochones el Rey tiene algo de ventaja sobre esta como se pudo apreciar en la tabla anterior.

3.4.2 Espumas Medellín. Creada por el Doctor Justo Pastor Guarín Gómez, hace más de 40 años, Espumas Medellín comenzó su vida en un local situado en la av. Oriental en el año 1975, sin embargo, su gran visión por los negocios llevó a Espumas Medellín a ubicarse en un espacio estratégico en la autopista sur en Itagüí, allí se desplegó todo su posicionamiento y se dio a conocer con mayor fuerza⁴².

Su gran crecimiento lo han llevado a tener varias plantas ensambladoras entre ellas una ubicada en Pereira Risaralda en la dirección Calle 25 No. 8-42, Centro. Confianza, credibilidad y calidad son los principios que rigen el trabajo de esta compañía que es todo un ejemplo de liderazgo y de buenos valores tales como honestidad, transparencia y solidaridad, los cuales se ven reflejados en el éxito empresarial.

Aunque Espumas Medellín no tiene planta de producción directamente en Pereira sino más bien una ensambladora, donde llega la materia prima lista para ser transformada y distribuida; es quizás una de la competencia más fuerte de Colchones el Rey debido a su trayectoria en el mercado y su posicionamiento de marca y precios muy competitivos.

A continuación en la siguiente tabla se realizó el Benchmarking en un cuadro comparativo donde se resaltaron los aspectos más importantes de Espumas del Medellín frente a Colchones el Rey.

⁴² Tomado de :

<https://www.espumasmedellin.com/12colchones?amp%25253Borderby=price&orderby=price&orderway=asc&orderway=asc> (consultado el 15-03-2017)

Tabla 11. Análisis ESPUMAS MEDELLÍN vs COLCHONES EL REY. La empresa Espumas Medellín es competencia directa de la empresa Colchones el Rey, y se encuentra ubicada en la dirección Calle 25 No. 8-42, Centro, Pereira, Risaralda, y su número de contacto es (6) 3354044.

DESCRIPCIÓN	ESPUMAS MEDELLÍN	COLCHONES EL REY
PRODUCTOS	Espumas, colchones, muebles, almohadas y accesorios.	Espumas, colchones, accesorios y almohadas y bases.
PRECIOS	Entre 387.500 Y 4.848.000	Entre 115.000 y 1'236.000
VENTAJAS	Certificaciones ISO e ICONTEC, larga trayectoria en el mercado 40 años, programas de responsabilidad social, marca posicionada a nivel nacional.	Ubicación geográfica, única fábrica de colchones a nivel local, lo que hace que las personas accedan a sus productos más fácil, crecimiento del reconocimiento de marca, producción propia de materia prima lo que hace que los precios sean competitivos
DESVENTAJAS	No fabrican su propia materia prima es solo una distribuidora su casa matriz se encuentra en Medellín lo que puede hacer los procesos más demorados, mandato descentralizado	No tiene certificaciones ISO ni ICONTEC, menos experiencia en el mercado 7 años, apenas está desarrollando programas de responsabilidad empresarial.
ESTRATEGIA DE MERCADO	Marketing digital: página web dinámica, redes sociales, almacenes de distribución ubicados en varias ciudades del país como Pereira	Ventas al por mayor y al detal en el punto de fábrica así como Almacenes ubicados en ciudades estratégicas del País, alianzas estratégicas con empresas reconocidas que promueven la marca

Fuente elaboración propia a partir de datos tomados en la página web:
<https://www.espumasmedellin.com/12colchones?amp%25253Borderby=price&orderby=price&orderway=asc&orderway=asc> (consultado el 15-03-2017)

En conclusión y analizando los cuadros de las comparaciones se puede decir que la empresa Colchones el Rey maneja precios muy competitivos frente a los de la competencia, tiene la ventaja de estar ubicado en una ciudad muy comercial como lo es Pereira Risaralda, al mismo tiempo tiene la gran ventaja de ser la única empresa en la ciudad que se dedica a la fabricación de estos productos, en cuanto a la comparación con las demás empresas se puede decir que a la empresa le hace falta mucho en cuanto a las certificaciones de calidad que son tan importantes en la actualidad, además de programas para el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social que si los manejan sus principales competidores, se puede destacar estos puntos como las más importantes ventajas que tiene la competencia frente a la empresa; en lo que respecta a las estrategias de mercado los mecanismos que utiliza Colchones el Rey son muy buenos, pero se debe implementar la estrategia digital que es el manejo de la web para ser más competitivos en el sector, las empresas con las que se comparó llevan más de 30 años en el mercado, mientras que Colchones el Rey lleva apenas 7 años, aunque esto por ahora es una desventaja frente a la competencia se puede llegar a convertir en ventaja si sigue creciendo y mejorando ya que se puede convertir en una de las empresas más importantes de la industria colchonera gracias a su buen posicionamiento de marca que tiene en la actualidad.

4. RESULTADO DE LOS INSTRUMENTOS

4.1 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

El siguiente análisis fue realizado a los empleados de la empresa Colchones el Rey que en total suman 51, fueron un total de 10 preguntas la cuales se clasificaban entre algunas abiertas y otras de opción múltiple, los empleados fueron encuestados de forma presencial, para el análisis se utilizaron tablas, gráficos con respectivo análisis por pregunta para entender mejor las preguntas.

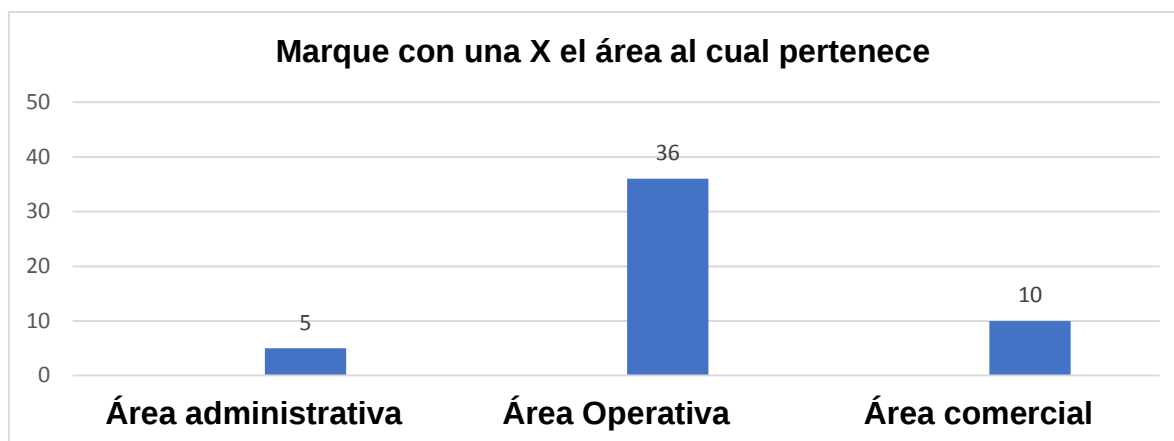
1ª pregunta: Marque con una X el área al cual pertenece

Tabla 12. Valor en porcentajes 1ª pregunta

1. Marque con una X el área al cual pertenece		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
Área administrativa	5	10%
Área Operativa	36	71%
Área comercial	10	20%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 6. Números de empleados por respuesta 1ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis resultados 1ª pregunta. Los datos que arroja la tabla 12 de la primera pregunta muestran primero la cantidad de empleados que laboran en la empresa, que para este caso son 51, y de esta cantidad total cuántos tiene cada área, arrojando como resultado que el área que más empleados tiene debido a la actividad misional de la empresa que es fabricación, es el área Operativa quien tiene el 71% de los empleados de la fábrica concentrados allí, seguido del área comercial con un 20%, y por último el área administrativa, con un 10% del personal total, con lo cual se puede deducir que las opiniones del área operativa son las que más peso van a tener en el siguiente estudio ya que la mayoría de la Empresa trabaja en esta dependencia.

2ª PREGUNTA: Escriba detalladamente con sus propias palabras las tareas que usted realiza.

Análisis 2ª pregunta. La segunda pregunta, o el segundo ítem de la encuesta arroja resultados diversos acerca de las tareas que realiza cada trabajador, las cuales se supone deben ser las mismas para personas que ocupan el mismo cargo, pero según los resultados que arrojó esta pregunta en Colchones el Rey no es así, se presenta la situación de que personas que tienen el mismo cargo describen tarea distintas, lo cual lleva a confirmar de nuevo la hipótesis de que la falta del Manual de funciones genera confusión en los empleados y cuando no se tiene claridad

acerca de una función, esta no se realiza bien, por lo cual se reitera que se hace necesario uniformar todos los procesos de la empresa para aumentar su productividad.

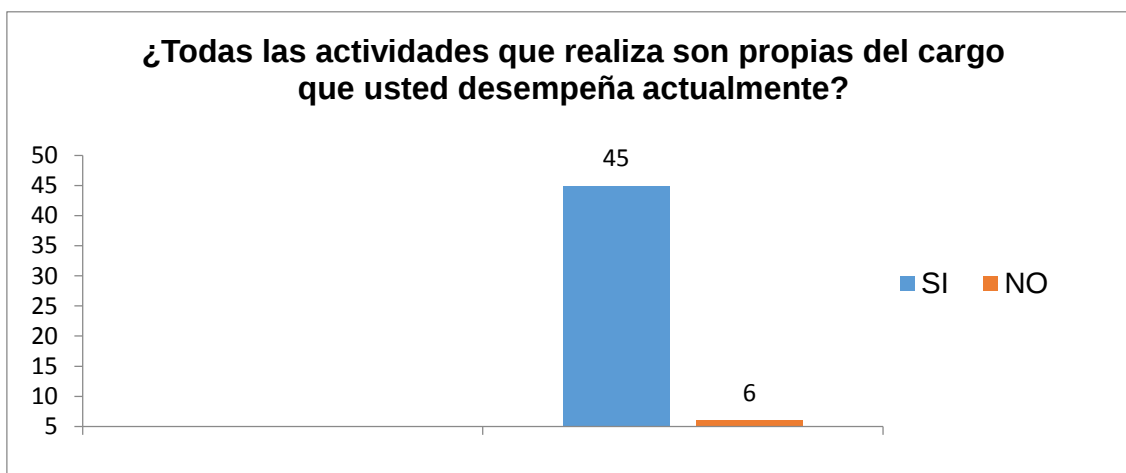
3ª PREGUNTA: ¿Todas las actividades que realiza son propias del cargo que usted desempeña actualmente?

Tabla 13. Valor en porcentajes 3ª pregunta

3. ¿Todas las actividades que realiza son propias del cargo que usted desempeña actualmente?		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	45	88%
NO	6	12%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 7. Números de empleados por respuesta 3ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 3ª pregunta. En la tercera pregunta se buscaba saber si los empleados realizaban únicamente tareas propias del cargo o por el contrario debían realizar otro tipo de tareas adicionales a las obligatorias, esta pregunta arrojó como resultado que un 88% de empleados manifiesta que realiza solo las tareas propias del cargo y un 12% que le toca hacer otro tipo de actividades distintas, respuestas que no arroja resultados verídicos si se toma como base la pregunta número dos, ya que si no hay plena claridad acerca de cuáles son las funciones de cada cargo, ni tampoco está estipulado en ninguna parte, los empleados en realidad no van a saber si las tareas que realizan son propias o no del cargo, porque todo se maneja bajo una informalidad en donde cuando empiezan a laborar se les da unas indicaciones verbales acerca de lo que se debe hacer y a medida que pasa el tiempo se les asigna tareas distintas dependiendo del flujo del trabajo, lo que ocasiona que las responsabilidades recaigan sobre varias personas, y a la hora de responder por un inconveniente ninguno la va a querer asumir, es por estos motivos que se pone un poco en tela de juicio las respuestas encontradas en esta pregunta.

4ª PREGUNTA: Si la respuesta anterior fue No, ¿Cuáles son las tareas que usted considera no debe realizar de acuerdo con el cargo que ocupa?

Análisis 4ª pregunta. En esta pregunta los empleados que creían realizaban tareas diferentes a su cargo plasmaron cuales eran esas actividades y en su mayoría manifestaron que las actividades diferentes a las de su cargo son actividades de carga, lo cual se pudo ver evidenciado el día que se fue a hacer las encuestas, que si no hay quien cargue o descargue un carro bajan a la planta y la persona que esté menos acumulada de trabajo lo ponen a hacer esa actividad, lo que hace que se retrasen algunos procesos ya que el trabajo en planta es una cadena y si alguien se atrasa los que le siguen a la cadena también se van a retrasar, las recomendaciones que se le hacen a la empresa son dos, una que contraten otro súper numerario ya que el que tiene no da abasto, y la segunda que identifiquen cuáles son los trabajadores que tienen funciones más bien sencillas o que se pueden realizar rápidamente para que le organicen los horarios de tal manera que se dedique únicamente a su función sin ninguna interrupción en horarios de la mañana, y en horarios de la tarde que es la hora a la que cargan carros, pueda ayudar en esta labor sin interrumpir y retrasar ningún proceso.

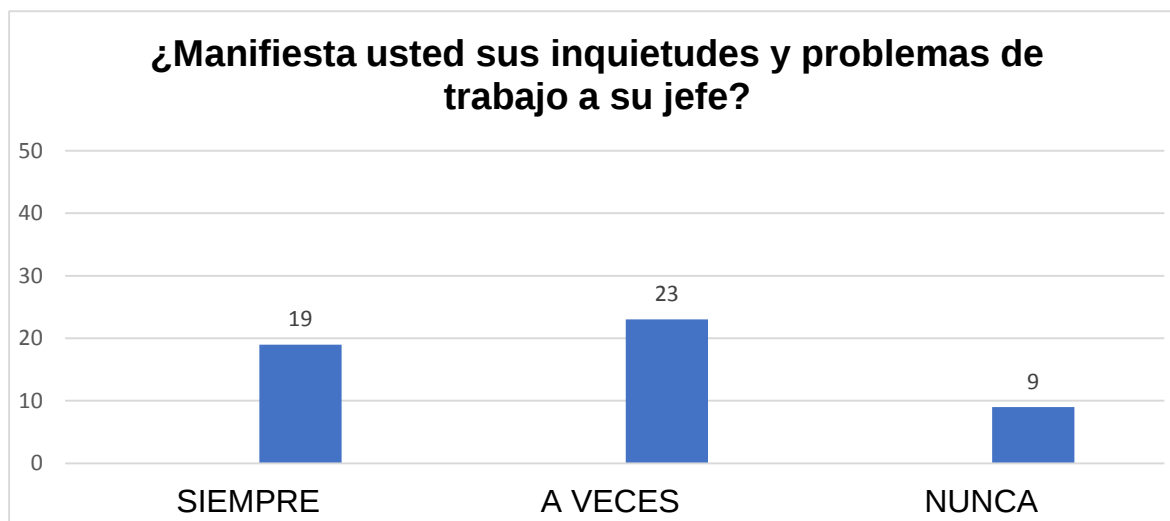
5ª PREGUNTA: ¿Manifiesta usted sus inquietudes y problemas de trabajo a su jefe?

Tabla 14. Valor en porcentajes 5ª pregunta

5. ¿Manifiesta usted sus inquietudes y problemas de trabajo a su jefe?		
Tipo de respuesta	N° de respuestas	Porcentaje
SIEMPRE	19	37%
A VECES	23	45%
NUNCA	9	18%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 8. Números de empleados por respuesta 5ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 5ª pregunta. En la pregunta número 5 se quiso indagar en los trabajadores acerca de que tanto manifestaban a su jefe sus inquietudes o problemas, lo cual arrojó como resultados que el 45% de los trabajadores a veces lo hace, el 37% dice hacerlo siempre, y el 18% nunca lo hace, datos con los cuales se puede inferir que la comunicación de trabajadores a jefe es muy baja, una razón más que argumenta que los procesos podrían no estarse realizando de la mejor manera ya que en la mayoría de los casos al no haber buena comunicación con el jefe, si tienen una duda la resuelven entre los mismos compañeros o como ellos crean, cometiendo posiblemente un error, otra situación que se puede presentar es que al ellos estar directamente en planta pueden darse cuenta de que algo se está haciendo mal o de que si se hace de otra manera podría quedar mejor hecho, pero como no hay buena comunicación se callan ese aporte, por tal motivo se recomienda tener más comunicación con los empleados, no solamente para darles órdenes sino también para llevar controles de rutina ya que muchas veces pueden hacer aportes que ni los mismos jefes habían notado por no estar toda la jornada laboral en el mismo proceso.

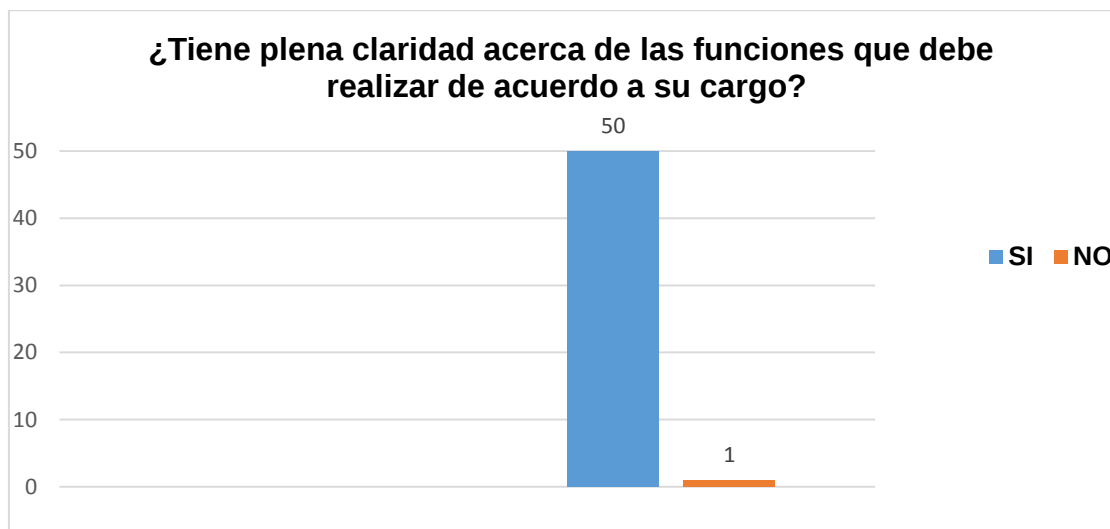
6ª PREGUNTA: ¿Tiene plena claridad acerca de las funciones que debe realizar de acuerdo a su cargo?

Tabla 15. Valor en porcentajes 6ª pregunta

6. ¿Tiene plena claridad acerca de las funciones que debe realizar de acuerdo a su cargo?		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	50	98%
NO	1	2%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 9. Números de empleados por respuesta 6ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 6ª pregunta. En la pregunta número 6 se le preguntó a los empleados que sí tenían plena claridad acerca de las funciones que debían realizar, a lo que el 98% respondió que sí y solo el 2% dijo que no la tenía, lo que en perspectiva sería unos resultados buenos, pero al profundizar se puede deducir que la claridad en realidad no se tiene porque al no estar bien definidas las funciones no hay manera de que los empleados tengan claridad acerca de los que les toca, quizás se podría llegar a pensar que ellos dieron esa respuesta porque siguen órdenes y hacen siempre todo lo que les dicen, y como lo hacen bien hecho por tal motivo tienen esa perspectiva, por esa razón, se recomienda una vez realizado el manual, darlo a conocer a todo el personal, de tal manera que ya puedan tener una claridad real acerca de sus funciones.

7ª PREGUNTA: ¿Las tareas que usted realiza son rutinarias o varían dependiendo de las órdenes que le asignan?

Tabla 16. Valor en porcentajes 7ª pregunta

7. ¿Las tareas que usted realiza son rutinarias o varían dependiendo de las órdenes que le asignan?		
Tipo de respuesta	N° de respuestas	Porcentaje
RUTINARIA	30	59%
VARIA	21	41%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 10. Números de empleados por respuesta 7ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 7ª pregunta. En la pregunta número 7 el 59% estuvo de acuerdo con que las tareas que realiza son rutinarias, frente a un 41% que dice que varían dependiendo de las órdenes que le asignen, es decir que un poco menos de la mitad de los funcionarios no tienen estandarizadas sus funciones, posiblemente tengan una función definida que justifica su cargo, pero adicional a eso les asignan otro tipo

de funciones diferentes dependiendo del movimiento que haya, lo cual puede ser por un lado bueno ya que se le saca el mayor provecho al trabajador y se aprovechan los tiempos fríos de estos en los cuales no registran mucho flujo de trabajo, pero por otro lado puede ser perjudicial porque tal como se mencionó en la pregunta número 4 todo el trabajo en planta es una cadena y si alguno se ocupa en una función distinta a la suya los procesos se pueden retrasar.

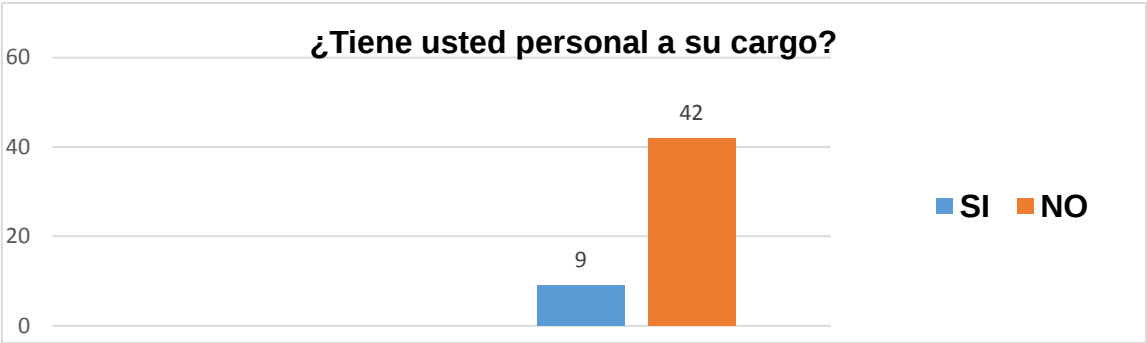
8ª PREGUNTA: ¿Tiene usted personal a su cargo?

Tabla 17. Valor en porcentajes 8ª pregunta

8. ¿Tiene usted personal a su cargo?		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	9	18%
NO	42	82%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 11. Números de empleados por respuesta 8ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 8ª pregunta. En la pregunta número 8 se quiso saber qué tantas jerarquías se manejaban dentro de la empresa, para lo cual se le preguntó a los colaboradores si tenían personal a su cargo, estos respondieron que en un 82% no lo tiene y solo un 18% si tiene personal a su cargo, lo cual de acuerdo con actividad productiva de

Colchones el Rey y según lo que se pudo evidenciar en las visitas, debería ser mucho mayor el nivel jerárquico que se maneje más que todo en planta, ya que los procesos que se realizan en planta se hacen por departamentos o por sesiones, los cuales tienen una cabeza visible quien es el que realiza la tarea principal en esa sesión, pero todos reciben unas veces la orden directa del gerente y otras veces la orden directa de la coordinadora de producción, la cual por sus múltiples ocupaciones a veces no realiza las cosas de la manera más eficiente, lo cual se evitaría si delega un poco más, por tal motivo se le recomienda a la empresa que la cabeza visible dentro de cada departamento tenga poder de mando sobre el mismo y pueda dirigir a su grupo de trabajo, así se haría una reunión en las mañanas con todos los encargados de los departamentos para darles las directrices del día, y estos se encargan de que esas directrices se hagan cumplir en su grupo de trabajo.

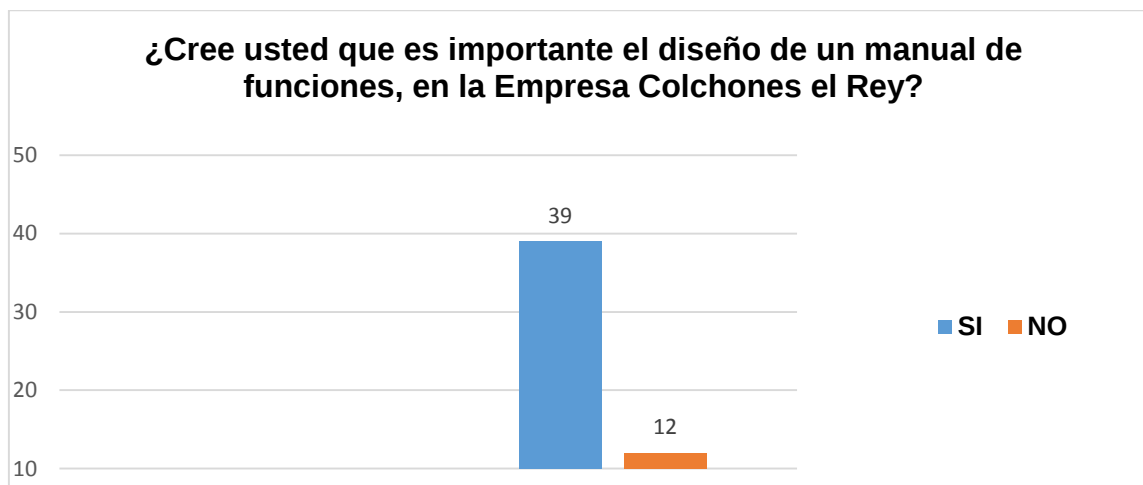
9ª PREGUNTA: ¿Cree usted que es importante el diseño de un manual de funciones, en la Empresa colchones el Rey?

Tabla 18: valor en porcentajes 9ª pregunta

9. ¿Cree usted que es importante el diseño de un manual de funciones, en la Empresa colchones el Rey?		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	39	76%
NO	12	24%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 12. Números de empleados por respuesta 9ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 9ª pregunta. En la pregunta número 9 se indagó entre los trabajadores acerca de la opinión que tienen sobre el desarrollo y la aplicación del presente trabajo, preguntándoles si creían importante el diseño de un manual de funciones en la Empresa para la cual trabajan, a lo cual el 76% respondió que sí porque creen que con esto habría más claridad, desempeño, rendimiento y organización en el trabajo que realizan, también ahorrarían tiempo y cada uno tomaría más responsabilidades frente a su puesto, mientras el 24% respondió que no, quienes argumentaban que no les parecía necesario porque así trabajan bien, cabe resaltar que quienes respondieron que no, fueron empleados únicamente del área de producción quienes en su gran mayoría tienen culminado solo el bachillerato, por lo cual su respuesta pudo haber sido muy superficial o muy a lo que se puede ver a simple vista, es decir, ellos creen que el trabajo se está haciendo bien porque la producción es constante y porque cuando les dicen que hagan algo ellos lo hacen, pero son personas que muy probablemente no conocen el significado de la eficiencia, quizás ellos son eficaces, logran el objetivo que es hacer los colchones, pero no son eficientes porque el proceso tiene fallas en cuanto a el desgaste de recursos como materiales, lo cual podría mejorar notablemente si la empresa contará con un manual de funciones.

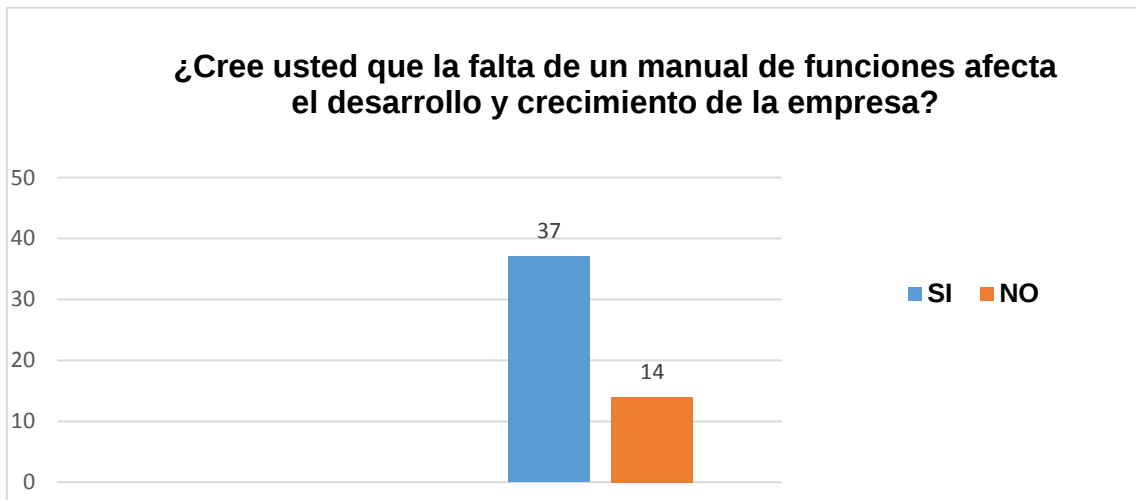
10ª PREGUNTA: ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?

Tabla 19. Valor en porcentajes 10ª pregunta

10. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa?		
Tipo de respuesta	Nº de respuestas	Porcentaje
SI	37	73%
NO	14	27%
TOTAL	51	100%

Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Gráfica 13. Números de empleados por respuesta 10ª pregunta



Fuente: elaboración propia, a partir de la aplicación de encuesta del 18 al 27 de enero del 2017

Análisis 10ª pregunta. Por último se le preguntó a los trabajadores acerca de si creen que afecta la Empresa la falta de un manual de funciones, a lo cual el 73% respondió que si argumentando también cuestiones de tiempo, hablan de que es mucho el tiempo que se pierde mientras un empleado termina una labor y espera indicaciones para saber que tiene que hacer, así como también habla de las responsabilidades, que en ocasiones los empleados no se adueñan del cargo y por ende hacen las cosas de cualquier manera, lo que trae por supuesto bajo rendimiento para la empresa que se verá reflejado en dinero.

El 27% de los empleados cree que la falta de un manual de funciones no afecta el crecimiento de la empresa, argumentando lo mismo que en la pregunta anterior, dicen que así trabajan bien y que cada uno ya sabe que es lo que tiene que hacer, razones que no aprobamos por lo ya expuesto en la pregunta anterior, por tal motivo se le recomienda a la Empresa la aplicación inmediata del manual de funciones para que su crecimiento y desarrollo no sea siga viendo afectado.

5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 MANUAL DE FUNCIONES, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

El siguiente manual de funciones, procesos y procedimientos se realizó de acuerdo al periodo de acompañamiento en el proceso de las asesorías, donde se observó tres niveles jerárquicos de 51 operarios, teniendo en cuenta entonces una encuesta autodiagnostica y la observación que permitió evidenciar las funciones, los procesos y los procedimientos.



**MANUAL DE FUNCIONES,
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

**CREADO
MARZO
2017**

Nombre del cargo: GERENTE

Número de cargos: 1

Supervisa a: Personal de producción, personal administrativo y personal de ventas.

Número de personas a su cargo: 51

Función: Coordinar y controlar todas las actividades administrativas, de producción y ventas de la empresa mediante la planeación, organización, dirección y control

Actividades que realiza

Proceso: Autorizar pagos

Procedimientos

- Revisar la nómina antes de hacer el pago, para cerciorarse de que no haya ninguna inconsistencia para autorizar su pago.
- Revisar las facturas de los proveedores y compararlas con la existencia de material para autorizar el pago a proveedores.

Proceso: Supervisar la Producción

Procedimientos

- Estar pendiente de que en planta no se presente ningún tipo de retraso o fallas humanas o mecánicas.
- Verificación aleatoria de que se cumplan con los estándares de calidad.

Proceso: Supervisar el área administrativa y financiera

Procedimientos

- Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable empresa.

Proceso: Autorizar pagos

Procedimientos

- Revisar la nómina antes de hacer el pago, para cerciorarse de que no haya ninguna inconsistencia para autorizar su pago.
- Revisar las facturas de los proveedores y compararlas con la existencia de material para autorizar el pago a proveedores.

Proceso: Supervisar la Producción

Procedimientos

- Estar pendiente de que en planta no se presente ningún tipo de retraso o fallas humanas o mecánicas.
- Verificación aleatoria de que se cumplan con los estándares de calidad.

Proceso: Supervisar el área administrativa y financiera

Procedimientos

- Revisar de forma semanal o cuando sea necesario la información contable de la empresa

- Verificar que los márgenes de rentabilidad sean los esperados de acuerdo con los informes financieros.
- Conjuntamente con el contador realizar los seguimientos a la situación financiera analizando las principales cuentas del balance y del estado de activos.
- Encargado de proceso de auditoría de cartera

Proceso: Supervisión de Marketing y ventas

Procedimientos

- Proponer estrategias de mercado para la consecución de nuevos nichos de mercado.
- Control y seguimiento a los asesores comerciales verificando que se cumplan con las políticas en cuanto a la venta, el recaudo y servicios post venta.
- Análisis de precios de mercado de las diferentes referencias que hacen parte del portafolio de servicios.

Otras actividades que realiza

- Garantizar el cumplimiento de los estatutos y el reglamento interno de la empresa.
- Presupuestar y ejecutar los programas de seguridad industrial, atendiendo a lo establecido en las normas legales.
- Proponer nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.
- Las demás que en virtud del cargo y la responsabilidad le corresponden.

Nombre del cargo: CONTADOR

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: Gerente

Supervisa a: Auxiliar contable, tesorera, aprendiz Sena, coordinador de producción, coordinador de puntos de venta

Número de personas a su cargo: 6

Función: Mantener al día y adaptado a la norma, la información financiera de la Empresa, presentando informes periódicos a Gerencia y a las entidades legales

Actividades que realiza

Proceso: Mantener al día y adaptado a la norma, la información financiera de la Empresa, presentando informes periódicos a Gerencia y a las entidades legales.

Procedimientos

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Colchones el Rey
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la Empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales la Empresa esté obligado
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes
- Presentar los informes que requiera el Gerente para evaluar temas de su competencia

Otras actividades:

- Asesorar a la Gerencia en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno
- Asesorar a los socios en materia crediticia y financiera, cuando sea requerido

Nombre del cargo: AUXILIAR CONTABLE

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: CONTADOR

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Servir de apoyo en el área contable

Actividades que realiza

Proceso: Elaboración de la nómina

Procedimiento

- Registrar las horas extras y las bonificaciones de los trabajadores
- Realizar la nómina, socializarla con el jefe para su respectiva revisión y autorización y entregarla con los vistos buenos a la encargada de hacer los pagos de la misma.
- Realizar en el sistema la contabilización de la nómina.

Proceso: Realizar las conciliaciones contables

Procedimientos

- Realizar la conciliación de la cuenta de proveedores en cada uno de los periodos intermedios.
- Conciliación el saldo de caja mayor con los auxiliares contables.
- Realizar la conciliación y causación de facturas.
- Conciliar las cuentas de las agencias.

Otras actividades

- Hacer los ajustes contables.
- Provisión de prestaciones sociales, parafiscales y activos.
- Hacer las comisiones de las vendedoras de las agencias.
- Facturación.
- Atención al cliente.
- Realizar actividades administrativas de archivo.

Nombre del cargo: TESORERA

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: CONTADOR

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que garanticen la recepción y control de los ingresos de la Institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y supervisando la ejecución de los planes y programas de la unidad a su cargo.

Actividades que realiza

Proceso: Manejar la caja

Procedimientos

- Recibir el dinero y dar el uso adecuado al mismo
- Hacer los recibos de caja
- Realizar los comprobantes de pago
- Registrar los movimientos diarios de caja
- Encargada de las cuentas por pagar
- Realizar la aplicación de los pagos de cartera a cada uno de los clientes y generar los correspondientes recibos de caja

Proceso: Conciliación de cuentas

Procedimientos

- Realizar la conciliación diariamente de las entradas de efectivo en la empresa VS las salidas por concepto de pagos en efectivo.
- Conciliación de los saldos de la cuenta de proveedores actividad que debe realizar conjuntamente con la auxiliar contable.
- Conciliar mensualmente la cuenta de anticipos y avances realizando los ajustes a que haya lugar y generando las facturas de causación del ingreso.

Otras actividades

- Acompañamiento en cartera
- Solicitar los soportes establecidos en las normas legales y tributarias para la realización de pagos por adquisición de bienes y servicios.
- Realizar los Backups de seguridad informática en la empresa proceso que se debe ejecutar en forma diaria.
- Atención a solicitudes, inquietudes o dudas de los clientes.

Nombre del cargo: APRENDIZ SENA

Número de cargos: 2

Jefe inmediato: CONTADOR

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Servir de apoyo en la parte contable y demás tareas que por su pasantía deban ser atribuidas.

Actividades que realiza

Proceso: Servir de apoyo en la parte administrativa

Procedimientos

- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Servir de apoyo en la parte contable.
- Servir de apoyo en la parte de tesorería cuando así se necesite.
- Atención al cliente.

Proceso: Hacer el recaudo de la cartera mediante llamadas telefónicas a los clientes, creando estrategias para que dicha gestión sea exitosa.

Procedimientos

- Descargar semanalmente la lista de la cartera de la empresa.
- Informarse a diario de los pagos que se hicieron el día anterior con el objetivo de no cobrar cuentas que ya están pagas.
- Realizar como mínimo 50 llamadas semanales para recaudar la mayor cantidad de cartera posible.
- Llevar por escrito todas las novedades, como promesas de pago, manifestaciones de que no se va a pagar, entre otras.
- Realizar un informe semanal en donde se vea reflejada la gestión de la semana y el indicador de la cartera recaudada.
- Realizar el análisis de saldos de cartera y plantear posibles soluciones para la recuperación de la misma.
- Autorización de pedidos de los clientes con respecto a la cartera
- Realizar el seguimiento de las novedades pendientes de la semana anterior involucrando si es necesario a los asesores comerciales de la empresa.

Otras actividades:

- Estar atenta y responder de la mejor manera a las tareas que puedan serle atribuidas con el objetivo de hacer de las prácticas un complemento del aprendizaje que recibió.
- Cuando el jefe lo solicite, rendir informes de las agencias.

Nombre del cargo: ASESOR COMERCIAL

Número de cargos: 2

Jefe inmediato: GERENTE

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Con una buena estrategia de mercadeo promover la rotación de los productos.

Actividades que realiza

Proceso: Promover el producto con los clientes nuevos y existentes

Procedimientos

- Promover el producto con una adecuada estrategia de marketing que lo haga llamativo a los ojos de los consumidores
- Visitar constantemente los clientes, con el fin de tomar pedidos, escuchar inquietudes, quejas o reclamos y solicitar saldos pendientes
- Conseguir nuevos clientes, mediante la buena promoción de los productos, haciéndole a estos el debido estudio acerca de sus necesidades y la rotación de los productos de su negocio

Proceso: Responder a los requerimientos de la oficina

Procedimientos

- Entregar a la tesorera el dinero que reciba de sus clientes
- Tener comunicación constante con la oficina reportando cualquier novedad.
- Atender las inquietudes del jefe o de la oficina acerca de cualquiera de sus clientes.
- Presentarse a la oficina a rendir cuentas de su trabajo cuando así se le solicite

Otras actividades:

- Estar pendiente de la cartera de sus clientes con el objetivo de no generar pérdidas.
- Utilizar las horas de trabajo exclusivamente para realizar su labor, mas no para vueltas personales, a menos que se le haya dado el permiso previo

Nombre del cargo: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Descripción del cargo:

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: CONTADOR

Supervisa a: Cazateros, espumeros, costureros, pinchadores, cerradores, plastificadores, acolchadores, cortadores, supernumerarios y transportadores.

Número de personas a su cargo: 36

Función: Es el encargado de coordinar la producción diaria y la programación del trabajo en el área de producción para generar los pedidos, así como la entrega y el traslado de mercancía de la empresa a los clientes que incluye la contratación y monitoreo de los carros transportadores.

Actividades que realiza

Proceso: Realizar la adecuada planeación diaria ajustada al número de pedidos, con el fin de cumplir con la fecha estipulada para su entrega.

Procedimientos

- Coordinar el día de producción, indicando a cada trabajador cuál será la producción del día y en qué cantidad.
- Organizar y despachar las rutas diarias de entrega, de acuerdo con la ciudad y al número de pedidos.

Proceso: Llevar el control de los productos y de las materias primas.

Procedimientos

- Llevar el registro diario del número de colchones que se producen, así como la productividad del día de cada trabajador.
- Tener el control al día de los inventarios.
- Registrar la entrada y la salida de materias primas.

Proceso: Atender todas las novedades que se presenten en planta

Procedimientos

- En caso de inasistencia de alguno de sus trabajadores a cargo reorganizar las funciones de tal manera que no se vea afectada la producción del día.
- Atención a las solicitudes, inquietudes o dudas de los empleados a su cargo.

Otras actividades:

- Atención al cliente
- Atención a las solicitudes, inquietudes o dudas de los clientes.
- Encargada de la entrada y salida a la seguridad social de los empleados de la empresa.

Nombre del cargo: COORDINADOR DE PUNTOS DE VENTA

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: Contador

Supervisa a: Asesores de puntos de venta

Número de personas a su cargo: 6

Función: Supervisar que los puntos de venta se encuentren bien y atender cualquier tipo de novedad que se llegase a presentar en estos.

Actividades que realiza

Proceso: Visitar los puntos de venta

Procedimientos

- Ir a cada almacén al menos un vez cada 20 días, revisando que todo se encuentre bien y que no haya ninguna novedad
- Realizar inventario en la agencia que visite y compararlo contra lo que el vendedor dice que hay en existencia
- Realizarle al encargado del punto un arqueo de su caja y compararlo contra lo que este dice que debe haber en efectivo
- Rendir informes en la Empresa de las visitas realizadas a los puntos de ventas

Proceso: Atender las novedades de las agencias

Procedimientos

- Estar atenta a las llamadas de los de punto de venta para responder a sus inquietudes en cuanto a descuentos, garantías, quejas o dudas
- Conceder los permisos que los vendedores de punto de venta requieran, e ir a hacer el reemplazo al almacén

Otras actividades:

- Dar apoyo en la Empresa ya sea en facturación, inventario o cualquier otra actividad que necesite de su colaboración cuando no se encuentre de viaje
- Darle adecuado uso al dinero que se le da para los viáticos, y hacer el cuadre respectivo del mismo con la tesorera, soportando con factura sus gastos
- Realizar las comisiones de los Asesores de puntos de venta cuando se encuentre en la Empresa

Nombre del cargo: ASESOR DE PUNTO DE VENTA

Número de cargos: 6

Jefe inmediato: Coordinador de puntos de venta

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Darle una adecuada administración al punto de venta, creando estrategias para promover la rotación de los productos en el mismo

Actividades que realiza

Proceso: Darle una adecuada administración al punto de venta, creando estrategias para promover la rotación de los productos en el mismo

Procedimientos

- Cuadre de caja diario enviando al finalizar el día dicho cuadre al correo electrónico de la Empresa
- Darle buen manejo al dinero que recibe diario de las ventas, llevando el control adecuado del mismo para no incurrir en pérdidas
- Facturar las ventas
- Consignar el dinero que recibe durante el día al finalizar el mismo o a primera hora del día siguiente, enviando comprobante de envío a la Empresa para su respectivo control
- Enviar los movimientos físicos a la fábrica una vez por semana
- Tener siempre actualizado el inventario del almacén
- Mantener la exhibición organizada y bien presentada
- Analizar el sector en el cual se encuentra para determinar si las estrategias de venta que hay son las adecuadas o hay que modificarlas
- Ser puntual en los horarios de apertura del almacén
- Reportar a su jefe cualquier tipo de novedad que se presente

Nombre del cargo: ESPUMERO

Número de cargos: 3

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Fabricar los bloques de espuma de acuerdo de pedido que se le da al comienzo del día.

Actividades que realiza

Proceso: Fabricar espuma

Procedimientos

- Preparar el químico de acuerdo con la densidad y la medida del bloque.
- Preparar el químico para el cilindro de espuma.
- Vaciar el químico en el molde
- Sacar el bloque ya listo del molde y dejarlo refrescar.

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado.
- Limpiar todos los días los moldes.
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso se esté acabando, con el fin de evitar que las se paren los procesos.
- En algunas ocasiones ayudar a subir los bloques para ser cortados.
- Mantener las máquinas en buen estado.

Nombre del cargo: CAZATERO

Número de cargos: 2

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Fabricar los bloques de Cazata para los colchones ortopédicos, de acuerdo con la orden que se le dan al comienzo del día.

Actividades que realiza

Proceso: Fabricar cazatas

Procedimientos

- Subir los químicos con los que se va a elaborar el proceso.
- Pesar y picar la espuma con la que se elabora la cazata.
- Preparar el químico que se rocía en el picadillo de espuma.
- Una vez revuelto el picadillo con el químico, vaciar esta mezcla a los cajones a medida que la va aplastando con el gato.
- Sacar el bloque del cajón cuando este se haya secado.

Otras actividades:

- Mantener aseado el lugar de trabajo.
- Mantener los cajones engrasados con el objetivo de que no se pegue el bloque al cajón.
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso se esté acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos.
- En algunas ocasiones ayudar a bajar el bloque para ser cortado.
- Mantener las máquinas en buen estado

Nombre del cargo: CORTADOR DE BLOQUES

Número de cargos: 3

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Cortar los bloques de espuma y de cazata de acuerdo con las indicaciones que se le dan al comienzo del día

Actividades que realiza

Proceso: Cortar los bloques de espuma y de cazata

Procedimientos

- Llevar los bloques de espuma y de cazata desde dónde los hacen hasta donde los van a cortar.
- Refilar los bloques de espuma en la máquina vertical antes de cortar las láminas, es decir quitarle los bordes
- Subir los bloques a la máquina carrusel y programarla para hacer los cortes.
- Estar pendiente de la máquina mientras está trabaja para volverla a programar en caso de que las láminas estén quedando des calibradas, es decir un lado de grueso que el otro
- Marcar las láminas una vez estén cortadas.
- Repartir las láminas entre los dos pinchadores.

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado.
- Revisar a diario el estado de las cuchillas e informar a tiempo cuando se deban afilar.
- Conservar las máquinas en buen estado.

Nombre del cargo: EMBOBINADOR DE ESPUMA

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Embobinar la espuma para los colchones pillow top y para acolchar la tela, es decir cortar los bloques redondos de espuma las láminas delgadas e ir enrollando la espuma a medida que la corta.

Actividades que realiza

Proceso: Embobinar espuma

Procedimientos

- Subir los cilindros de espuma desde donde los hacen hasta donde se van a embobinar.
- Si el cilindro está muy grande llevarlo a la máquina vertical para cortar las puntas.
- Perforar el cilindro, es decir introducir el tubo de la máquina por todo el centro y pelarlo dado que las primeras capas no sirven.
- Definir la medida del corte a la máquina y ponerla a trabajar, a medida que ella va cortando va enrollando en el soporte.
- Estar pendiente del funcionamiento de la máquina mientras hace todo el proceso para reaccionar en caso de algún inconveniente
- Una vez este embobinado todo el cilindro, bajarlo de la enrolladora y marcar los metros.

Otras actividades:

- Mantener el puesto de trabajo aseado.
- Conservar las máquinas en buen estado.
- Ayudar en las labores de carga en horario de la tarde.

Nombre del cargo: ACOLCHADOR

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Acolchar la tela de los colchones, es decir, unir la espuma con la tela en la máquina acolchadora, de acuerdo con la orden que se le da al comienzo del día

Actividades que realiza

Proceso: Acolchar la tela

Procedimiento

- Llevar los rollos de tela desde la bodega hasta la máquina
- Llevar los rollos de espuma desde la máquina embobinadora hasta la máquina acolchadora
- Montar los rollos en la máquina y estar pendiente del proceso para reaccionar en caso de que se desenhebre una aguja, se acaben los hilos, o cualquier otro problema que pueda presentar la máquina.
- Separar los rollos ya listos de acuerdo con el color y al tipo de acolchado, marcando debidamente cada uno con la cantidad de metros que tiene.

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado
- Mantener la máquina en buen estado
- Atender a los pedidos de los clientes que soliciten el corte de determinada cantidad y tipo de tela.
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso de este acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos.

Nombre del cargo: CORTADOR DE TELA

Número de cargos: 2

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Cortar la tela para los colchones de acuerdo con la orden que se le da al comienzo del día.

Actividades que realiza

Proceso: Cortar la tela

Procedimiento

- Llevar los rollos de tela desde la acolchadora si es acolchada o desde la bodega si es lisa, hasta la mesa donde se hacen los cortes
- Extender la tela en la mesa y tomar las medidas de los cortes, tanto de las tapas como de las bandas
- Realizar los cortes y separarlos por medidas
- Subir los cortes a los costureros
- Estar atento a la cantidad de cortes que tengan los costureros, con el objetivo de cortar las medidas que estén escasas y no saturarse con una misma medida

Otras actividades:

- Mantener el puesto de trabajo aseado
- Conservar la máquina de corte en buen estado

Nombre del cargo: COSTURERO

Número de cargos: 5

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Realizar la costura de las bandas y las tapas de los colchones.

Actividades que realiza

Proceso: Cocer las bandas y las tapas

Procedimientos

- Cortar las cremalleras de acuerdo a la medida de la banda
- Ponerle la cremallera, las agarraderas y la marquilla a la banda
- Unir las dos puntas de la banda
- Ponerle la marquilla a las tapas de los colchones que van marquillados
- Realizar los arreglos de las bandas de medidas especiales, adecuándolas a la medida que se necesita.
- Garantizar la calidad de la costura.

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso se esté acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos.
- Hacerle el mantenimiento pertinente a la máquina.
- Mantener la máquina en buen estado.

Nombre del cargo: PINCHADOR

Número de cargos: 3

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Servir de apoyo a los cerradores con la pinchada de los colchones, es decir poner los forros a los colchones para facilitarle el trabajo a los cerradores, de acuerdo con la orden de pedido que se le da a comienzo del día.

Actividades que realiza

Proceso: Pinchar las láminas

Procedimiento

- Llevar las láminas de espumas desde la máquina carrusel que las corta hasta el sitio donde van a ser pinchadas y cerradas.
- Ir donde los costureros a recoger los tendidos de costura
- Pinchar las láminas y dejarlas cerca al cerrador para facilitar su trabajo

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado
- Llevar los colchones al stand cuando estén plastificados.
- Ayudar en la labor de carga cuando así se requiera.

Nombre del cargo: TAPICERO

Número de cargos: 5

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Tapizar las parrillas y los colchones pillow top, es decir ponerle la espuma a las parrillas resortadas y a los colchones que llevan almohadilla.

Actividades que realiza

Proceso: Tapizar los colchones

Procedimientos

- Llevar las láminas de cazata, de espuma penta (espuma blanca) y los cilindros de espuma, desde donde los cortan hasta donde van a ensamblar los colchones
- Si el colchón es resortado, grapar las parrillas con las láminas de cazata de 2 cm
- Si el colchón es pillow top pegar el cambre (tela delgada) a las láminas gruesas de cazata, el cual va cocido de las naves (almohadilla que va a lado y lado del colchón)
- Colocar los colchones tapizados cerca del cerrador para facilitar su trabajo

Otras actividades:

- Mantener el puesto de trabajo aseado
- Cortar las cazatas cuando soliciten un colchón de medida especial
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso de este acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos

Nombre del cargo: CERRADOR

Número de cargos: 4

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Cerrar los colchones en la máquina, de acuerdo con la orden de pedido que se hace al comienzo del día.

Actividades que realiza

Proceso: Cerrar colchones

Procedimientos

- Colocar en la máquina cerradora la hiladilla dependiendo del color de la tela del colchón y del tipo de colchón
- Revisar que las agujas estén bien puestas y en buen estado
- Cerrar los colchones en la máquina y dejarlo cerca a la persona que lo va a plastificar para facilitar su trabajo.

Otras actividades:

- Mantener el sitio de trabajo aseado.
- Hacerle el mantenimiento pertinente a la máquina.
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso se esté acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos.

Nombre del cargo: PLASTIFICADOR

Número de cargos: 4

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Plastificar los colchones y ponerles la marquilla.

Actividades que realiza

Proceso: Plastificar los colchones

Procedimiento

- Llevar los rollos de plástico desde la bodega hasta la mesa donde los va a plastificar
- Cortar el plástico dependiendo de la medida que va a plastificar
- Extender el plástico en la mesa y ponerle la marquilla
- Subir el colchón a la mesa y plastificarlo con la plancha
- Escribirle la medida al colchón en el plástico
- Llevar los colchones al stand cuando ya estén plastificados

Otras actividades:

- Mantener el puesto de trabajo aseado
- Ayudar con las labores de carga cuando así se requiera
- Conservar la plancha en buen estado
- Informar cuando alguno de los materiales que usa en su proceso se esté acabando, con el fin de evitar que se paren los procesos.

Nombre del cargo: SUPERNUMERARIO

Número de cargos: 1

Jefe inmediato: Coordinador de producción

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Dar apoyo en la parte productiva y comercial con toda las labores que le sean asignadas

Actividades que realiza

Proceso: Dar apoyo en la parte productiva

Procedimientos

- Cuando algún empleado de planta con un cargo básico falte, ocupar ese puesto ese día con el fin de que no se vea perjudicado el proceso productivo
- Estar pendiente de los colchones que van terminando en planta para llevarlos hasta la bodega
- Ayudar con la labor de cargue y descargue de mercancía o de materias primas
- Cuando los trabajadores estén muy saturados de trabajo, ayudarles en planta con la llevada y traída de materias primas

Proceso: Dar apoyo en la parte comercial

Procedimientos

- Acompañar al conductor a entregar pedidos cuando estos sean demasiado pesados o cuando su entrega sea complicada como por ejemplo entregas en edificios o colchones demasiado grandes

Otras actividades:

- Estar atento para dar apoyo a cualquier actividad que necesite de su colaboración.

Nombre del cargo: TRANSPORTADOR

Número de cargos: 2

Jefe inmediato: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Supervisa a: No tiene personal a su cargo

Función: Entregar pedidos dentro o fuera de la ciudad y realizar la compra de materias primas.

Actividades que realiza

Proceso: Entregar pedidos

Procedimientos

- Cargar la mercancía que va a entregar desde la bodega o desde la planta hasta el vehículo
- Reclamar a la secretaría las facturas para los clientes
- Entregar el pedido al cliente, descargando este del vehículo y colocándolo en el sitio que el cliente le indique
- Al regresar a la empresa, devolver a las secretarías las facturas de recibido que firmaron los clientes y entregar a la tesorera el dinero en caso de que algún pedido haya sido contra entrega

Proceso: Compra de materias primas

Procedimientos

- Reclamar el dinero y la orden de compra en la tesorería
- Ir a comprar las materias primas
- Al regresar a la Empresa descargar las compras en la bodega
- Cuadrar con la tesorera el dinero y entregar las facturas de compra

Otras actividades:

- Darle el uso correcto al vehículo y velar por el cuidado del mismo
- Ayudar con la labor de carga dentro de la empresa cuando así se requiera
- Cerciorarse que el producto que cargue este en buen estado, para que de esta misma manera se le entregue al cliente

5.1.1 Flujogramas. A continuación se presentan los diagramas de proceso del manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Colchones el Rey, los cuales se realizaron por cargos, y plasman de una manera clara y resumida los procesos y los procedimientos que tiene cada puesto de trabajo.

Tabla 20. Simbología básica de los flujogramas. Los símbolos que normalmente se utilizan en el diseño de los diagramas de flujo son:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o termino: Indica el principio o el fin del flujo. Puede denotar una acción o un lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

Continuación tabla 20.

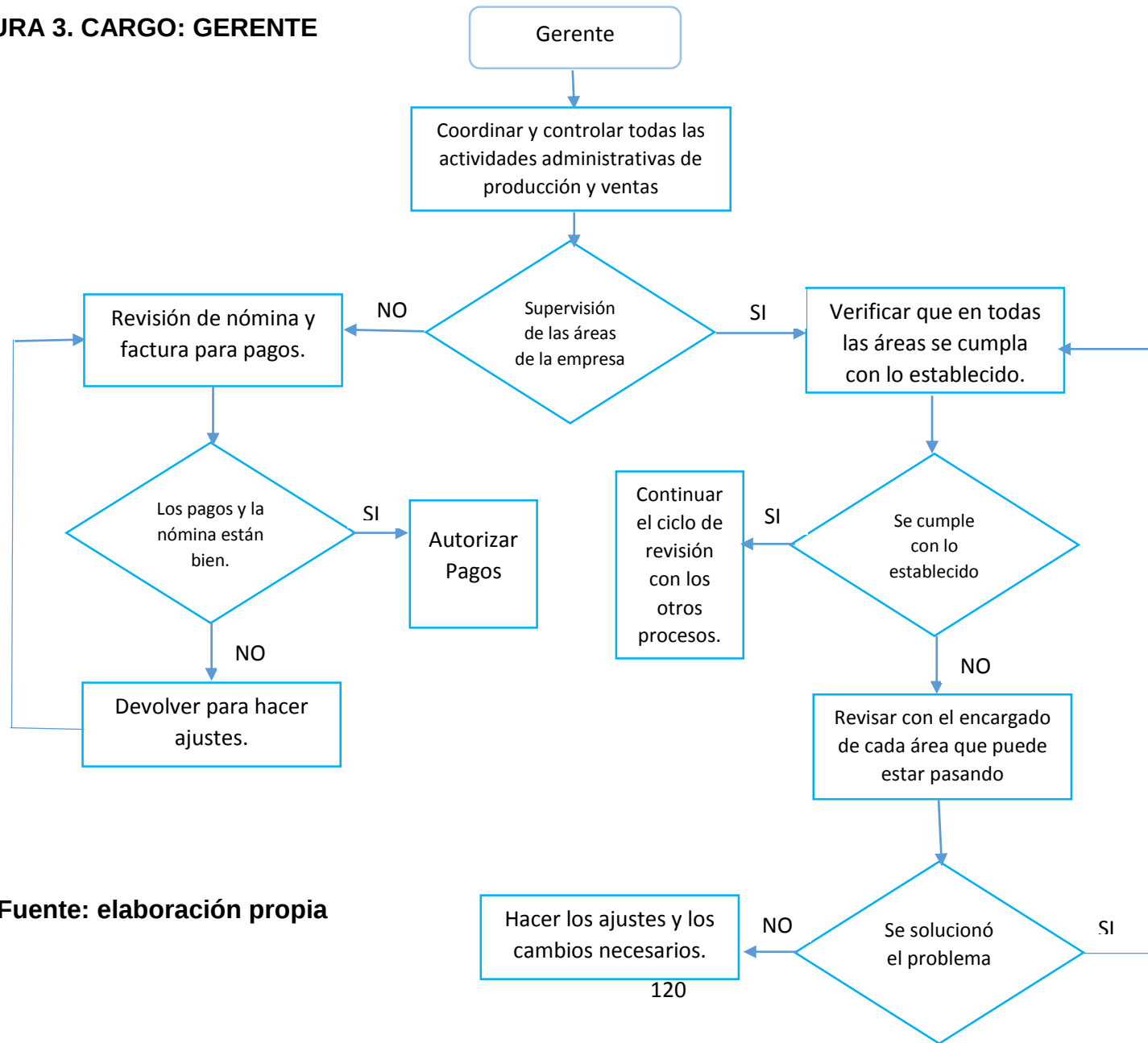
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Almacenar Datos: Indica la acción del almacenamiento de datos en una tabla o archivo de datos.
	Base de Datos: Indica la existencia de un conjunto de tablas con datos almacenados previamente
	Conector de Página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Sentido de Circulación: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.

Fuente elaboración propia, a partir de datos tomados en la página web:

<http://diagramasdeflujo204.blogspot.com.co/2015/03/simbologia-de-los-diagramas-de-flujo.html> (consultada el 04-06-2017).

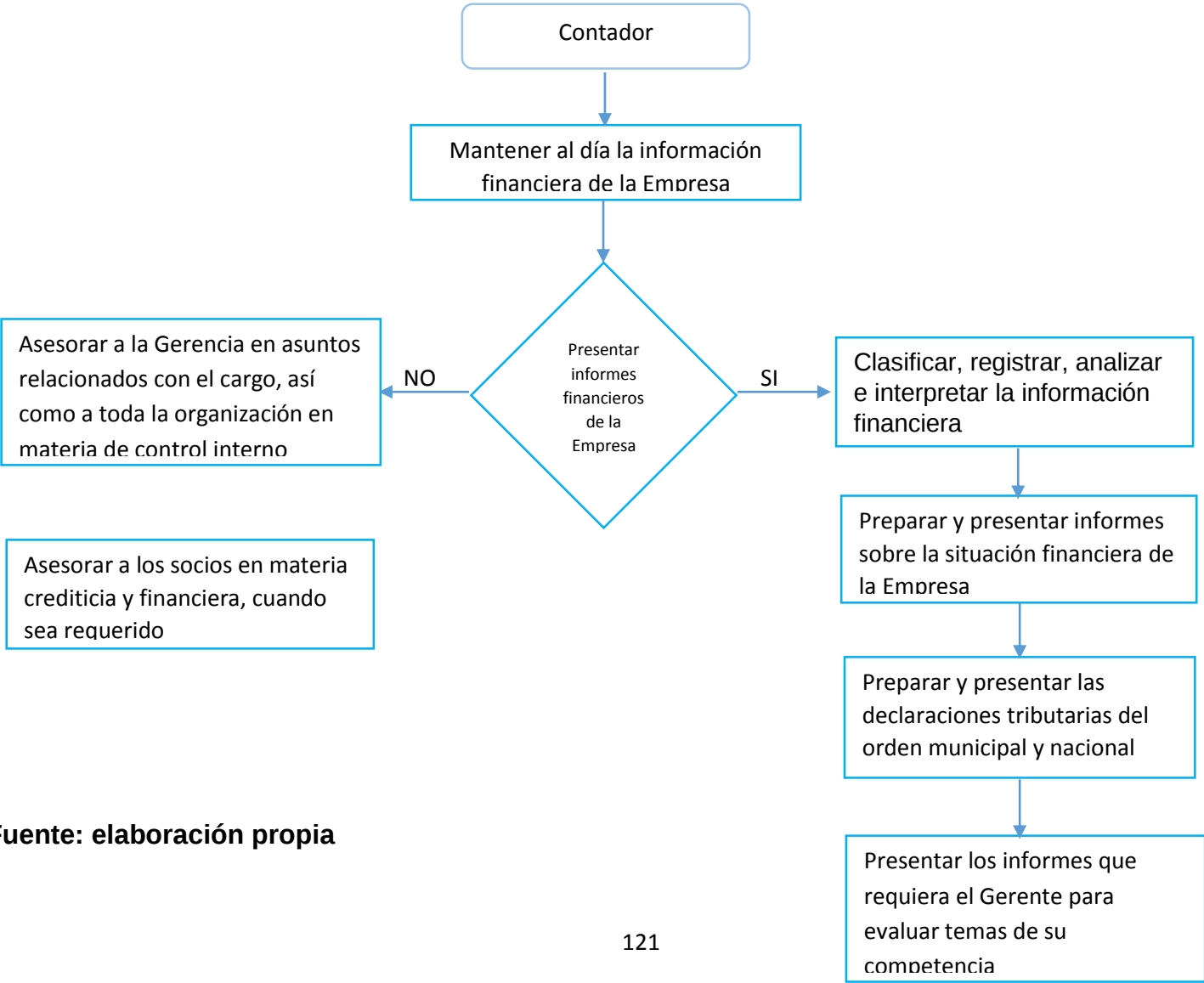
La representación gráfica del proceso se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como los pasos, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él.

FIGURA 3. CARGO: GERENTE



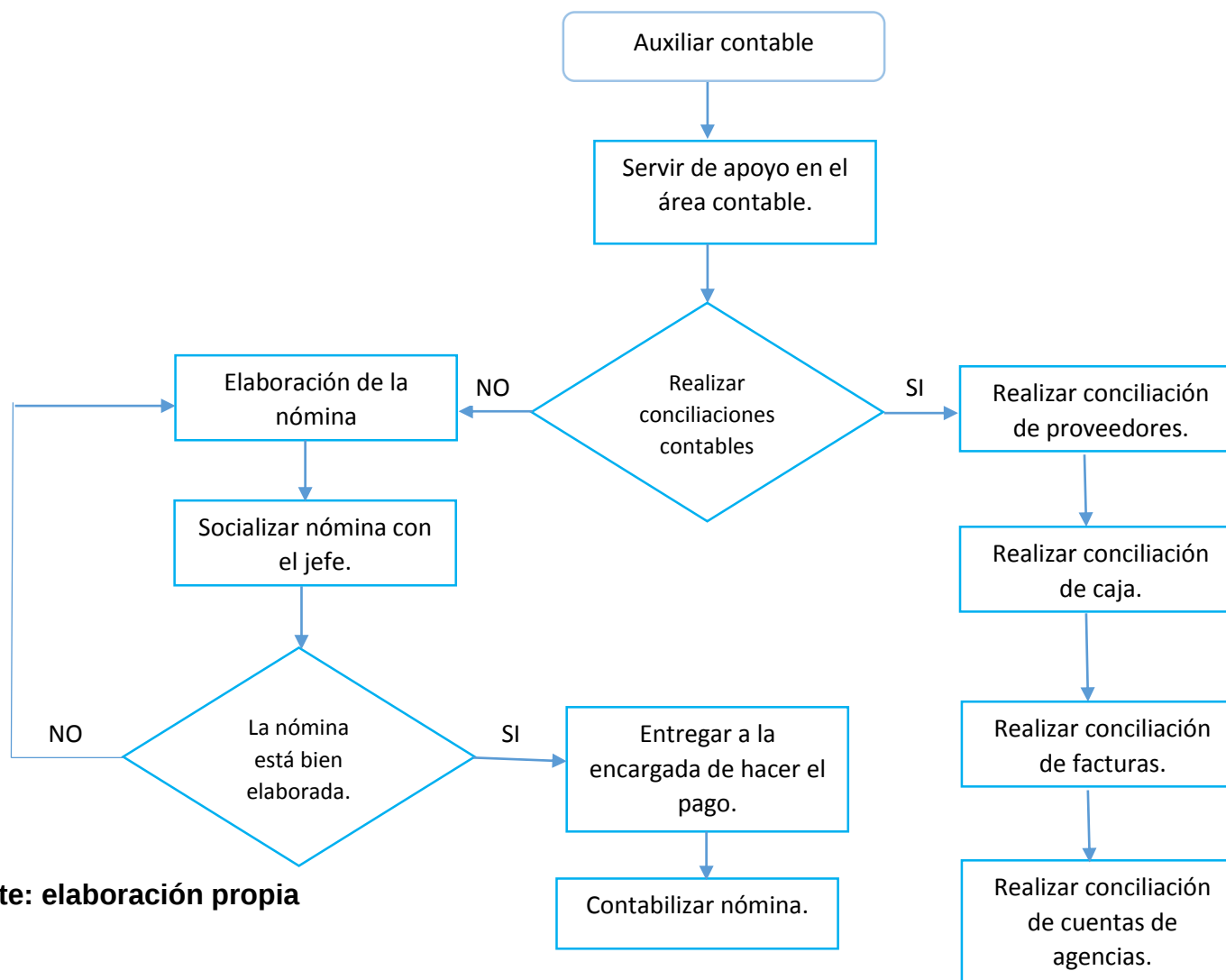
Fuente: elaboración propia

FIGURA 4. CARGO: CONTADOR



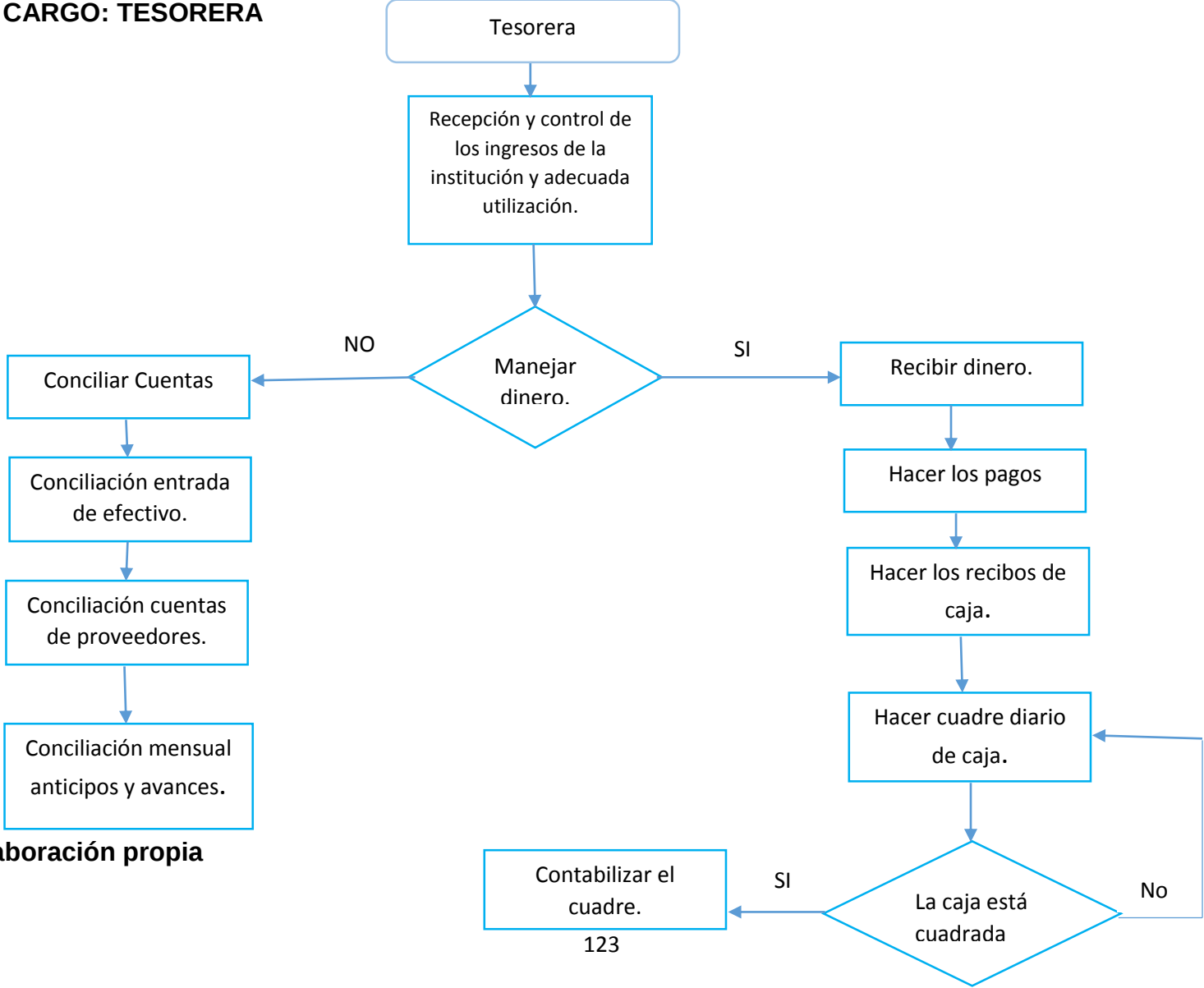
Fuente: elaboración propia

FIGURA 5. CARGO: AUXILIAR CONTABLE



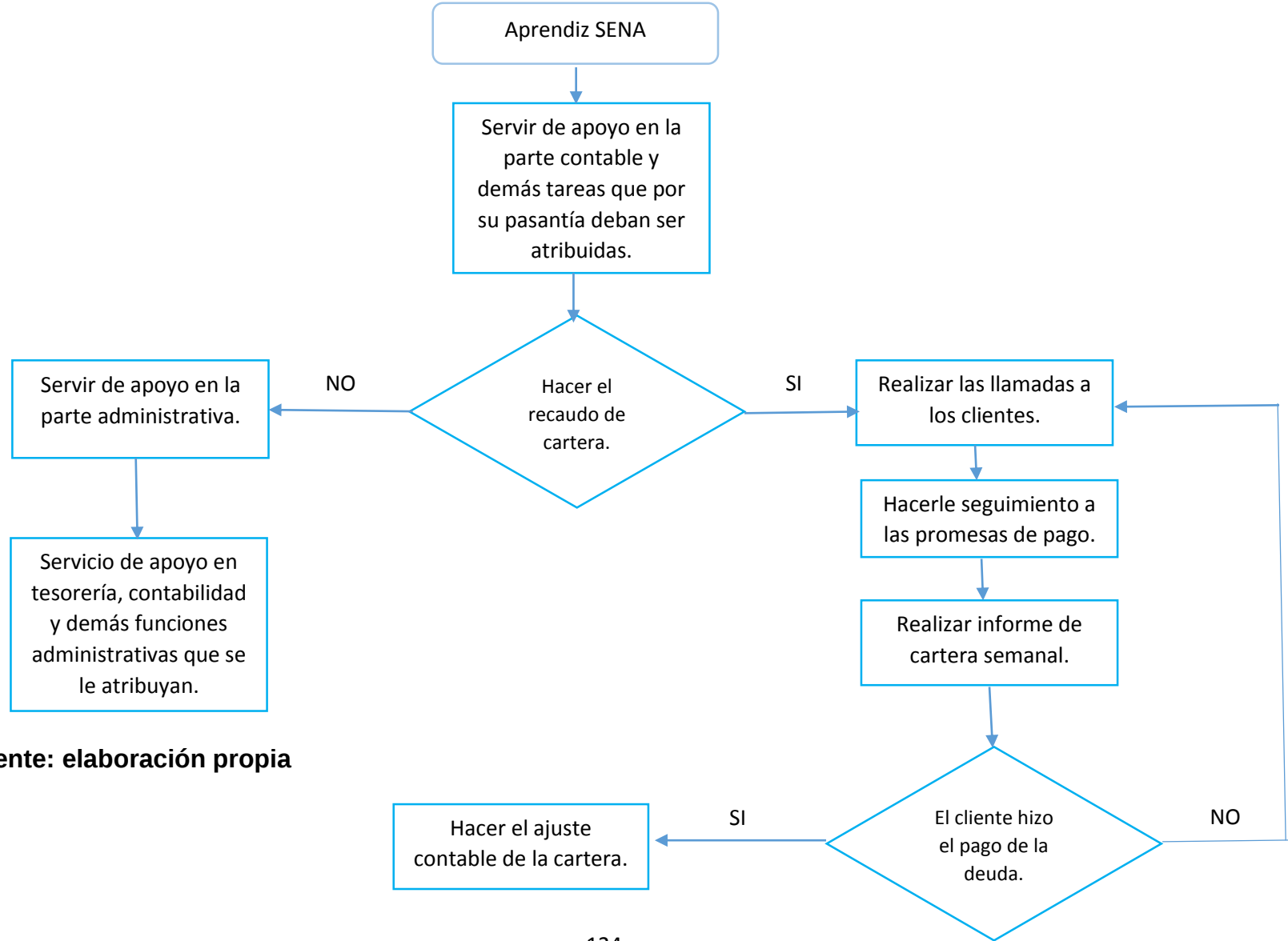
Fuente: elaboración propia

FIGURA 6. CARGO: TESORERA



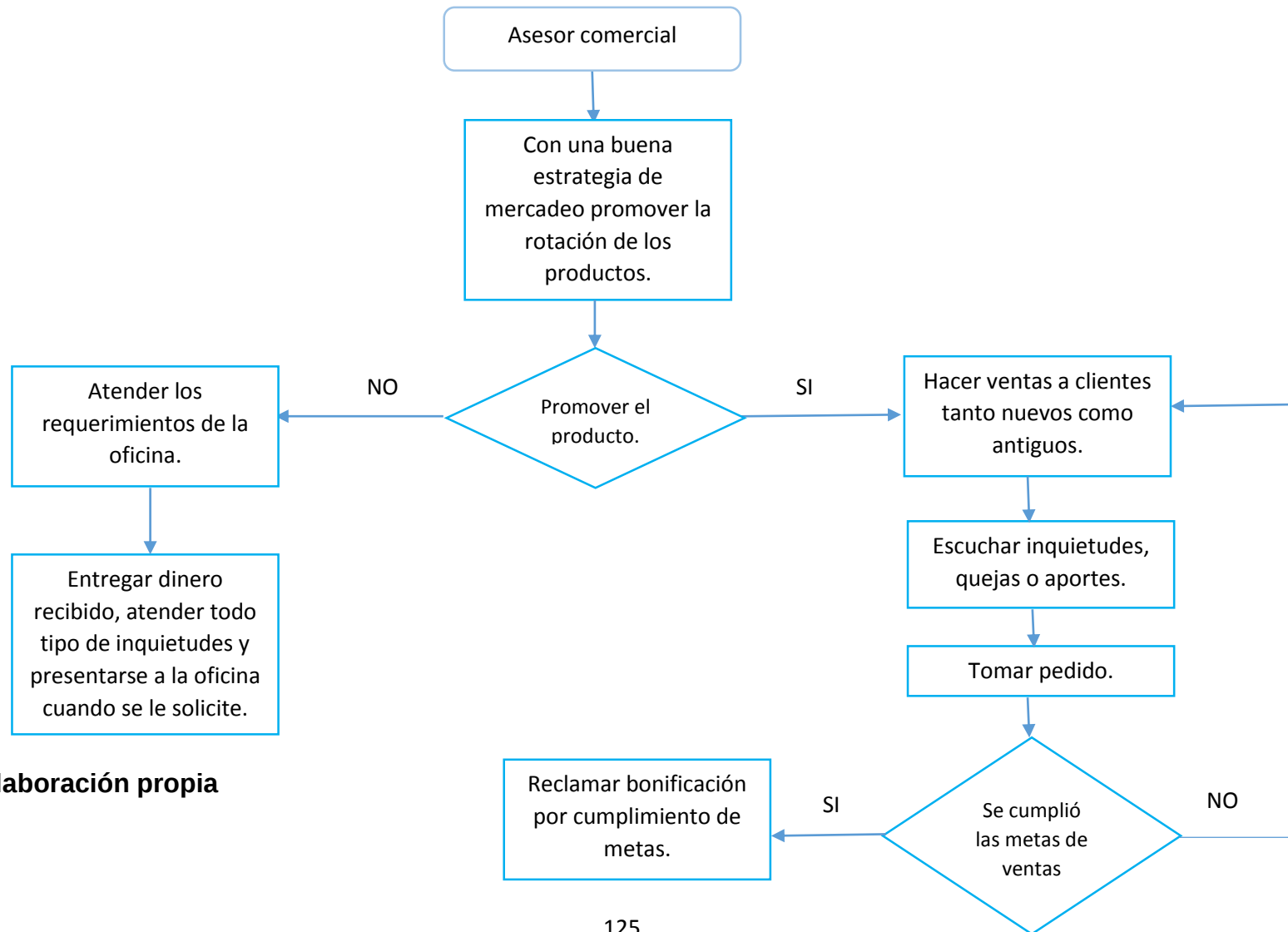
Fuente: elaboración propia

FIGURA 7. CARGO: APRENDIZ SENA



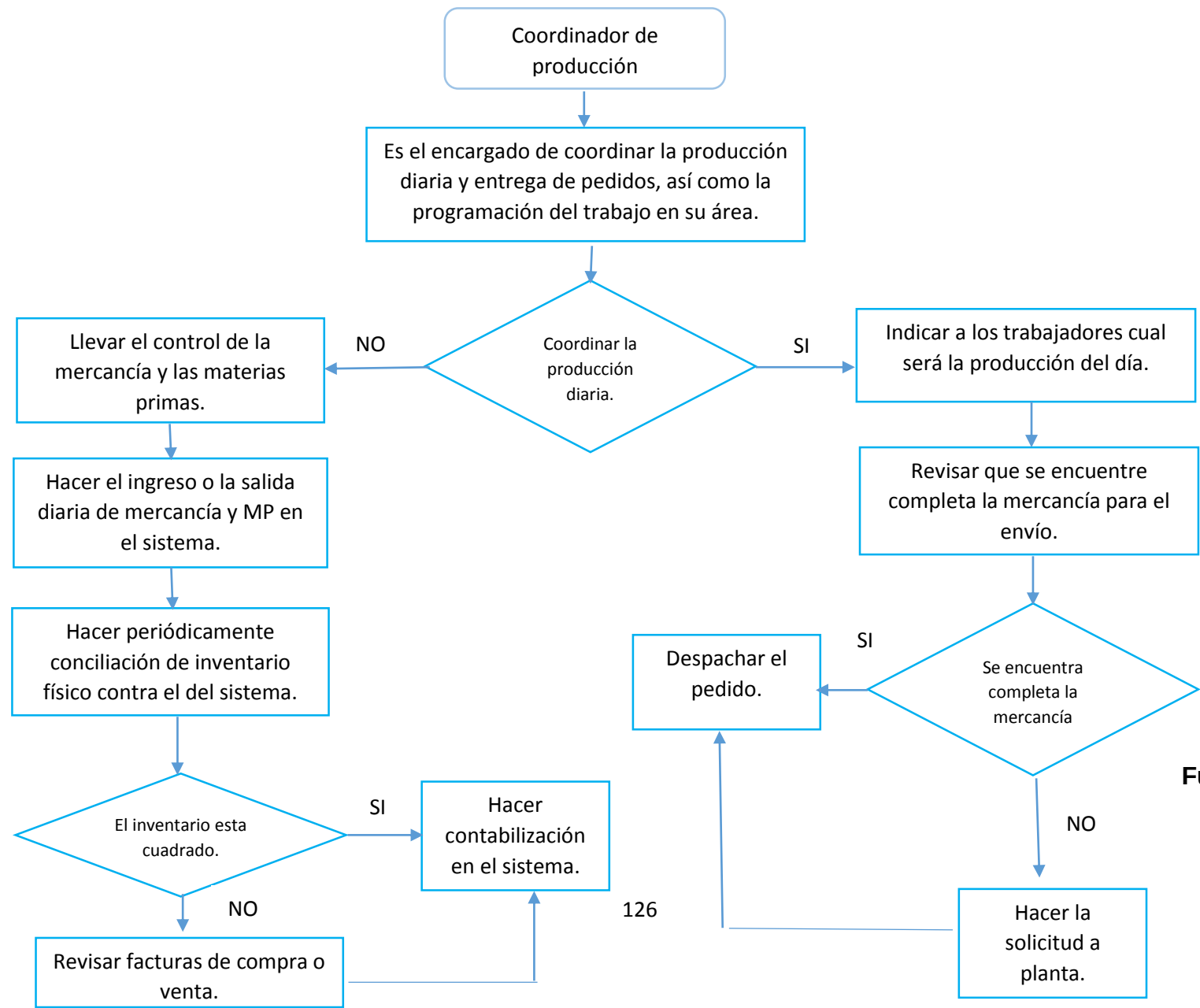
Fuente: elaboración propia

FIGURA 8. CARGO: ASESOR COMERCIAL



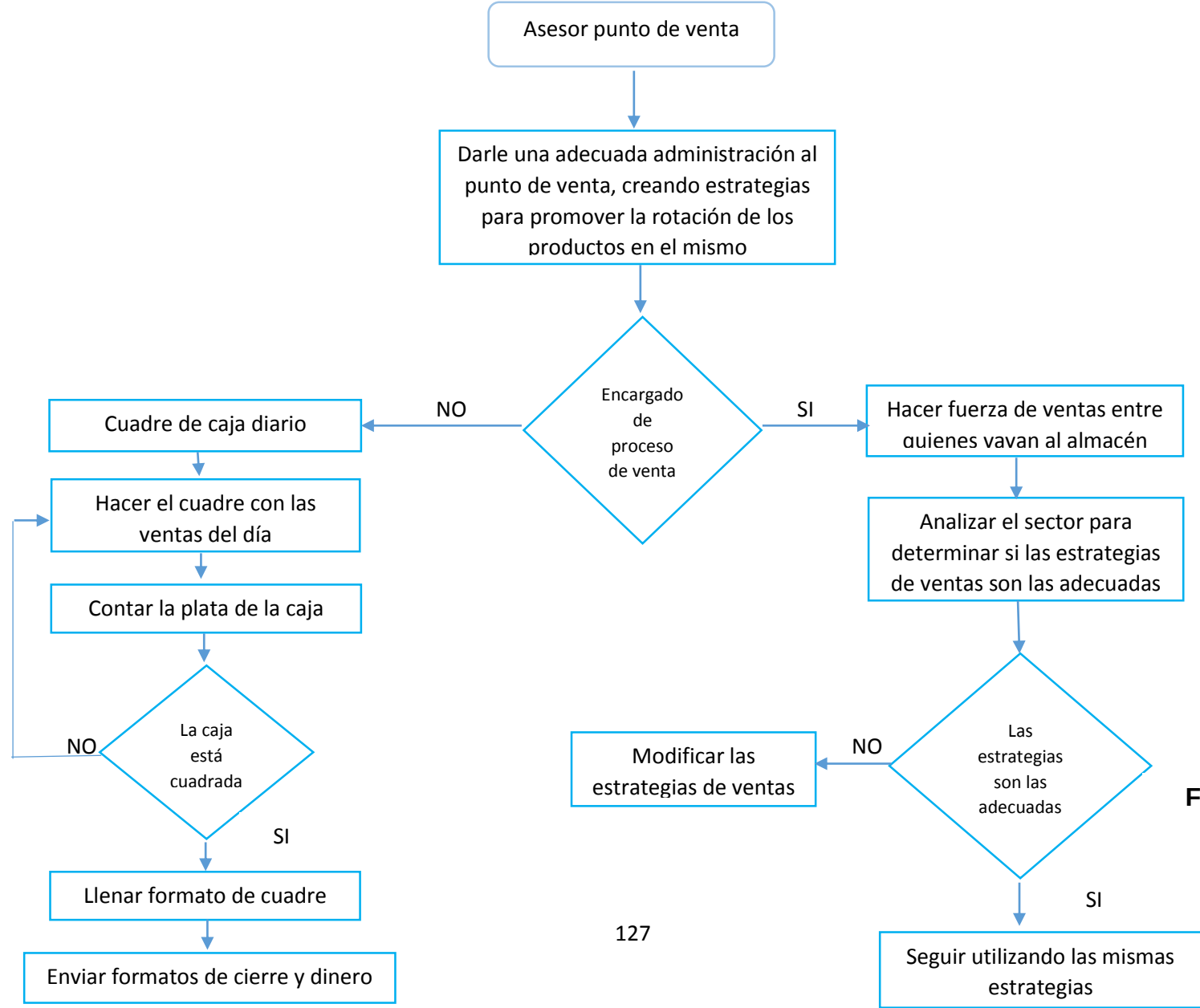
Fuente: elaboración propia

FIGURA 9. CARGO: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN



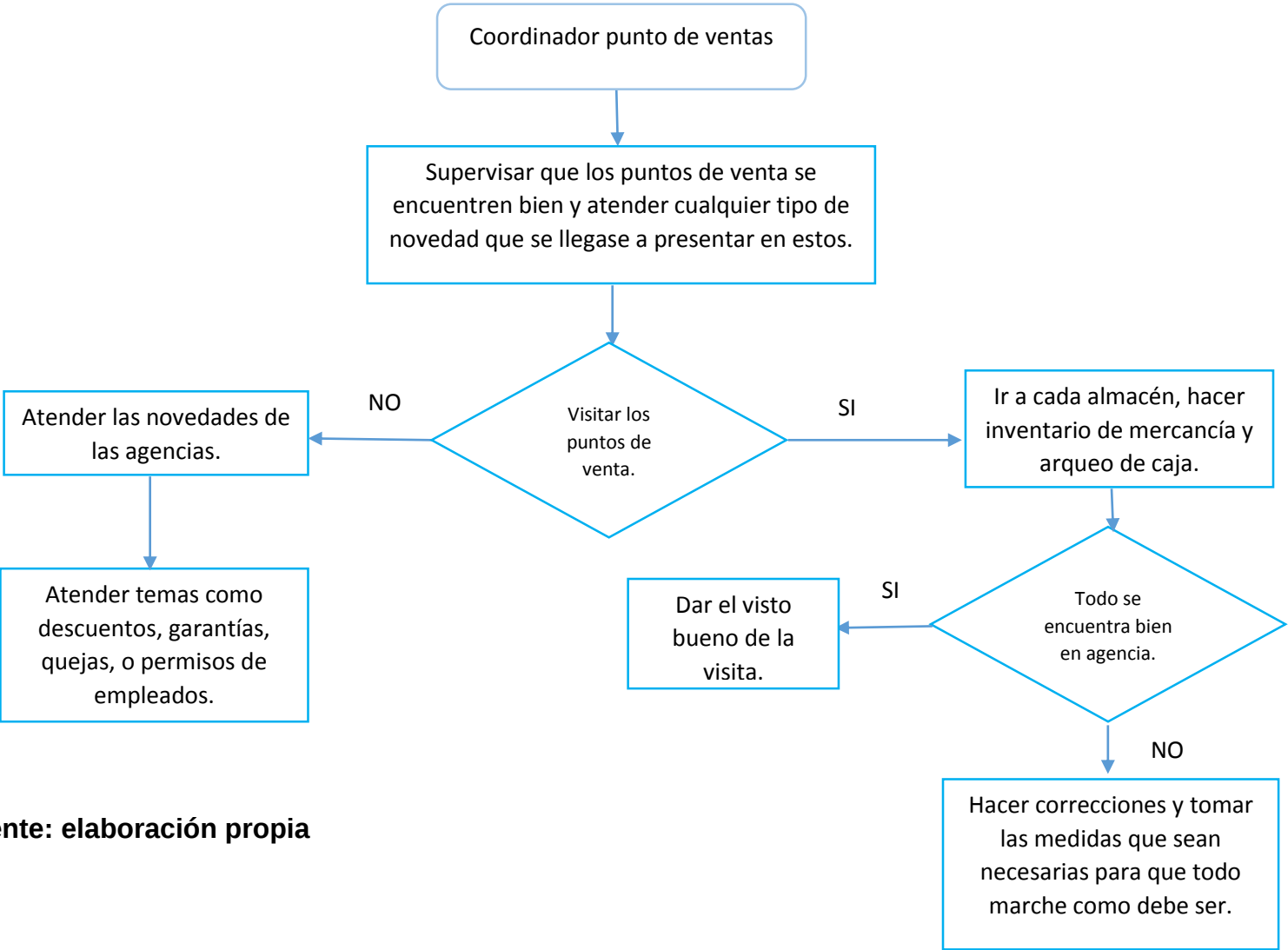
Fuente: elaboración propia

FIGURA 10. CARGO: ASESOR PUNTO DE VENTA



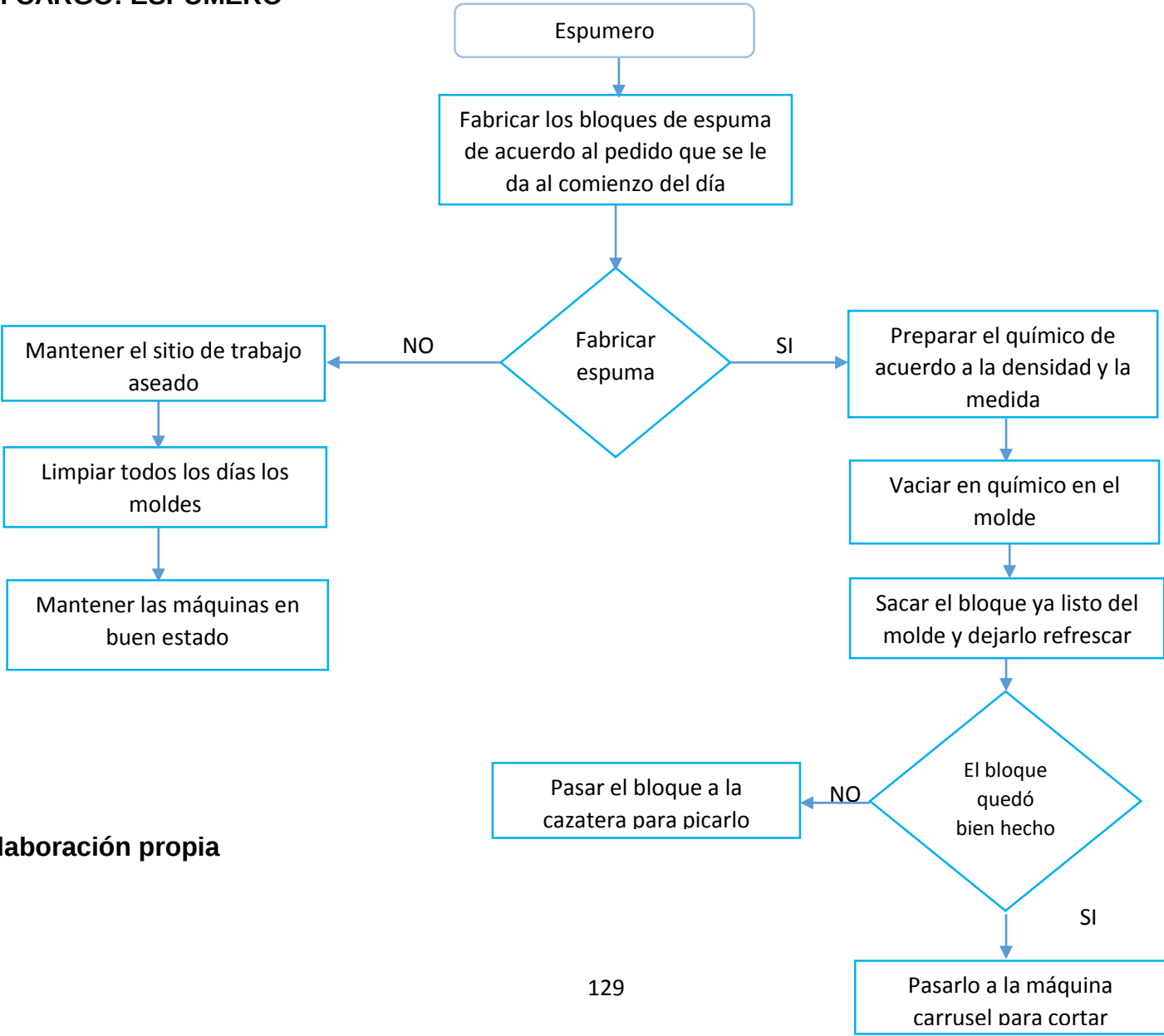
Fuente: elaboración propia

FIGURA 11. CARGO: COORDINADOR PUNTO DE VENTAS



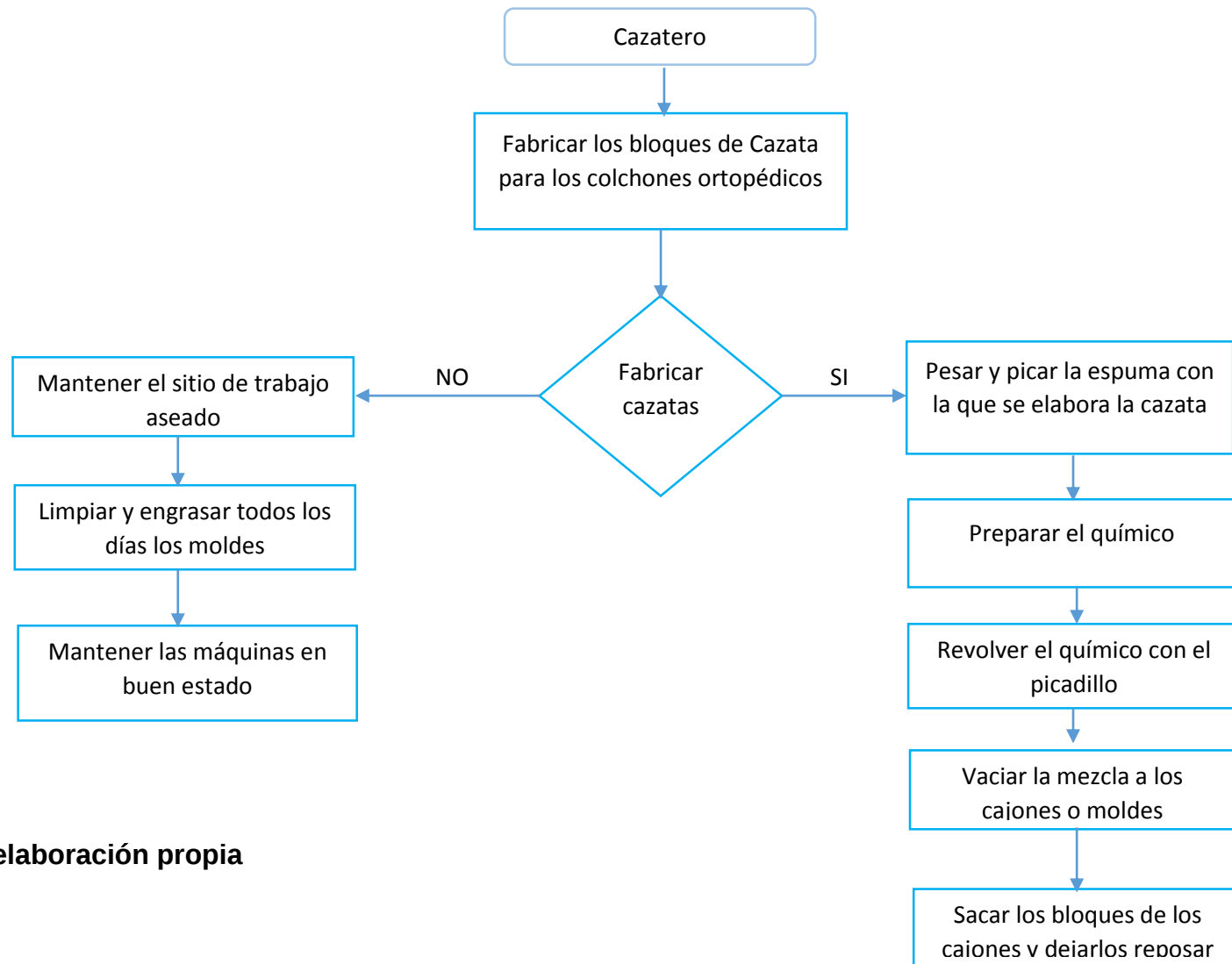
Fuente: elaboración propia

FIGURA 12. CARGO: ESPUMERO



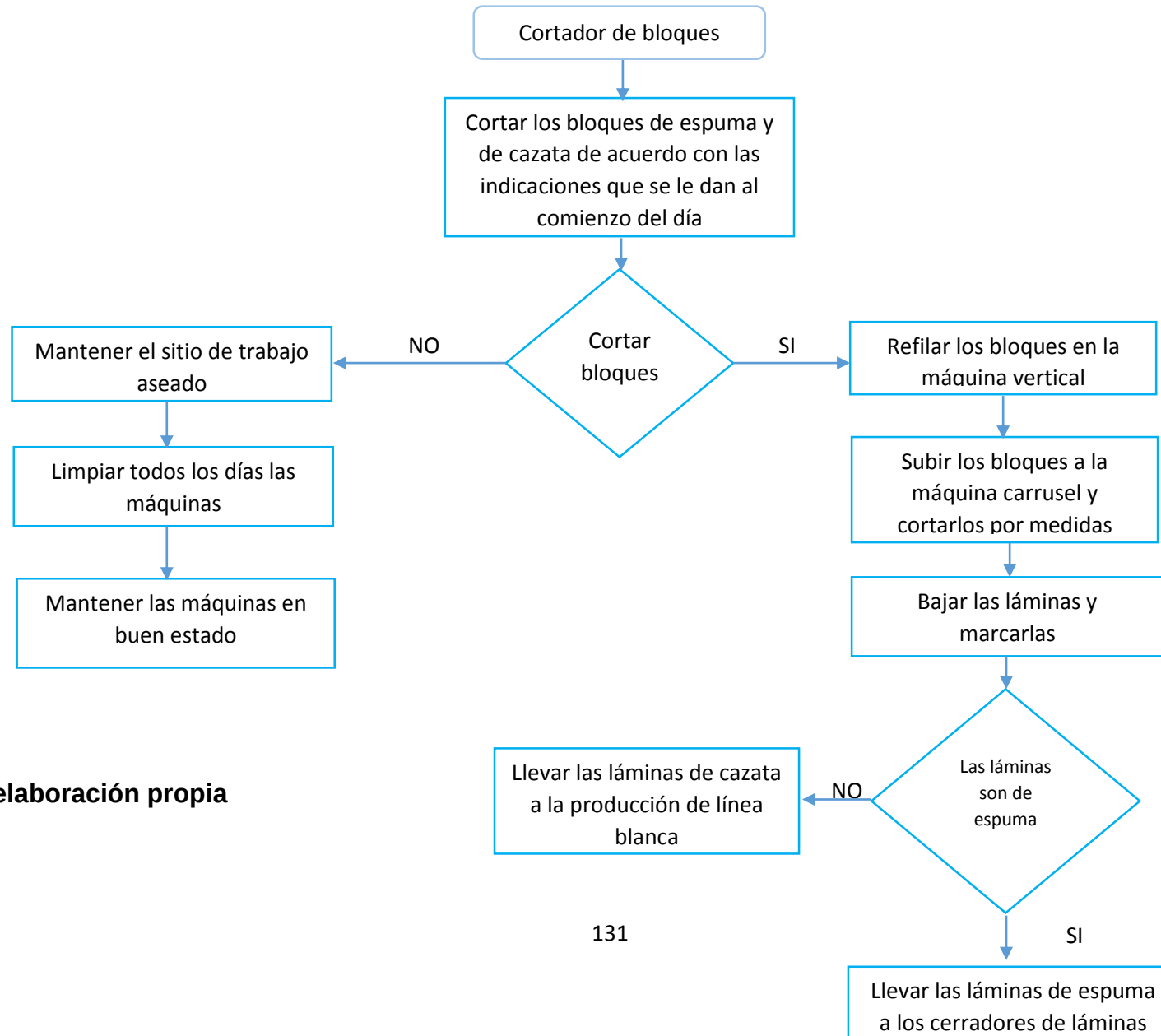
Fuente: elaboración propia

FIGURA 13. CARGO: CAZATERO



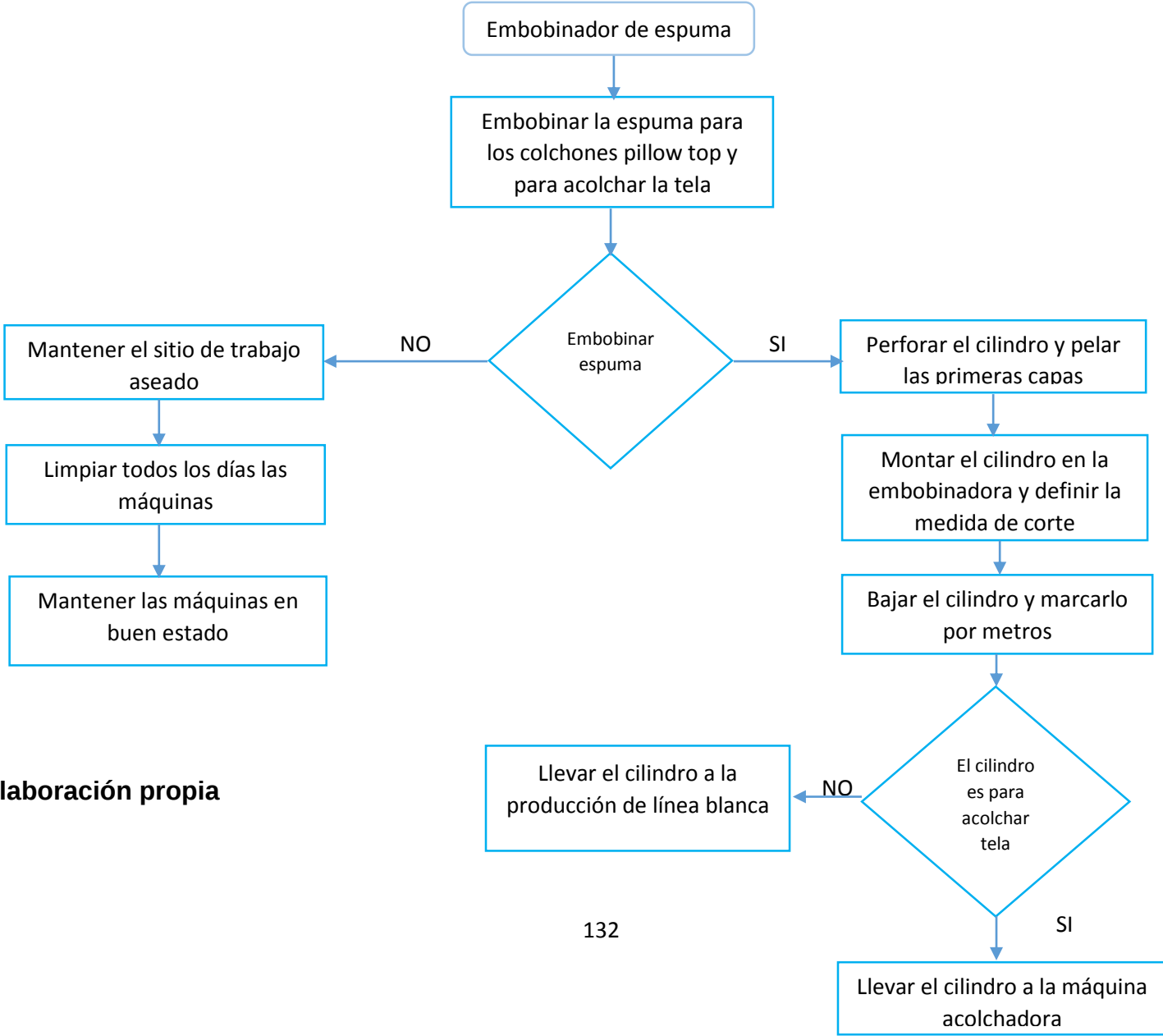
Fuente: elaboración propia

FIGURA 14. CARGO: CORTADOR DE BLOQUES



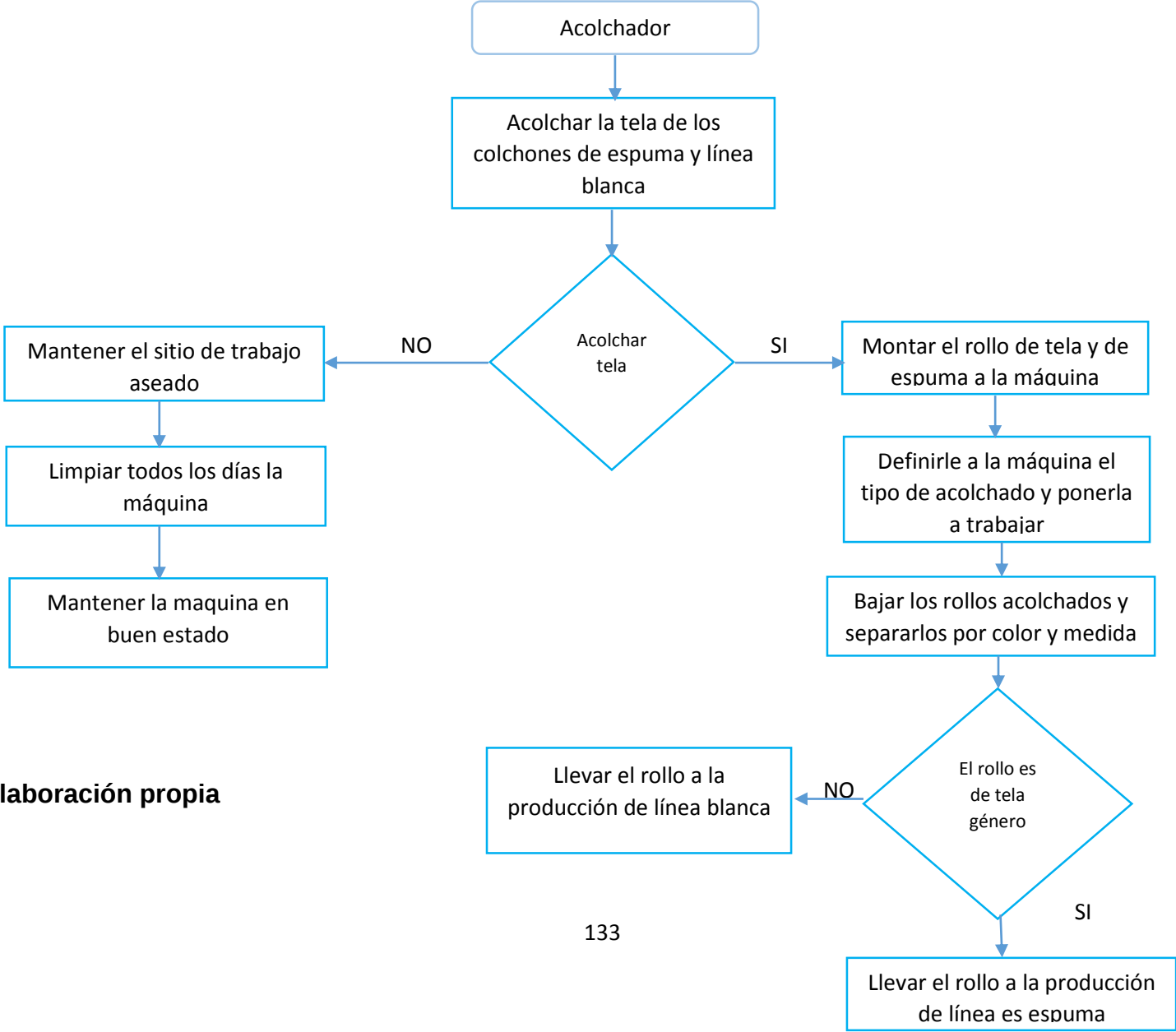
Fuente: elaboración propia

FIGURA 15. CARGO: EMBOBINADOR DE ESPUMA



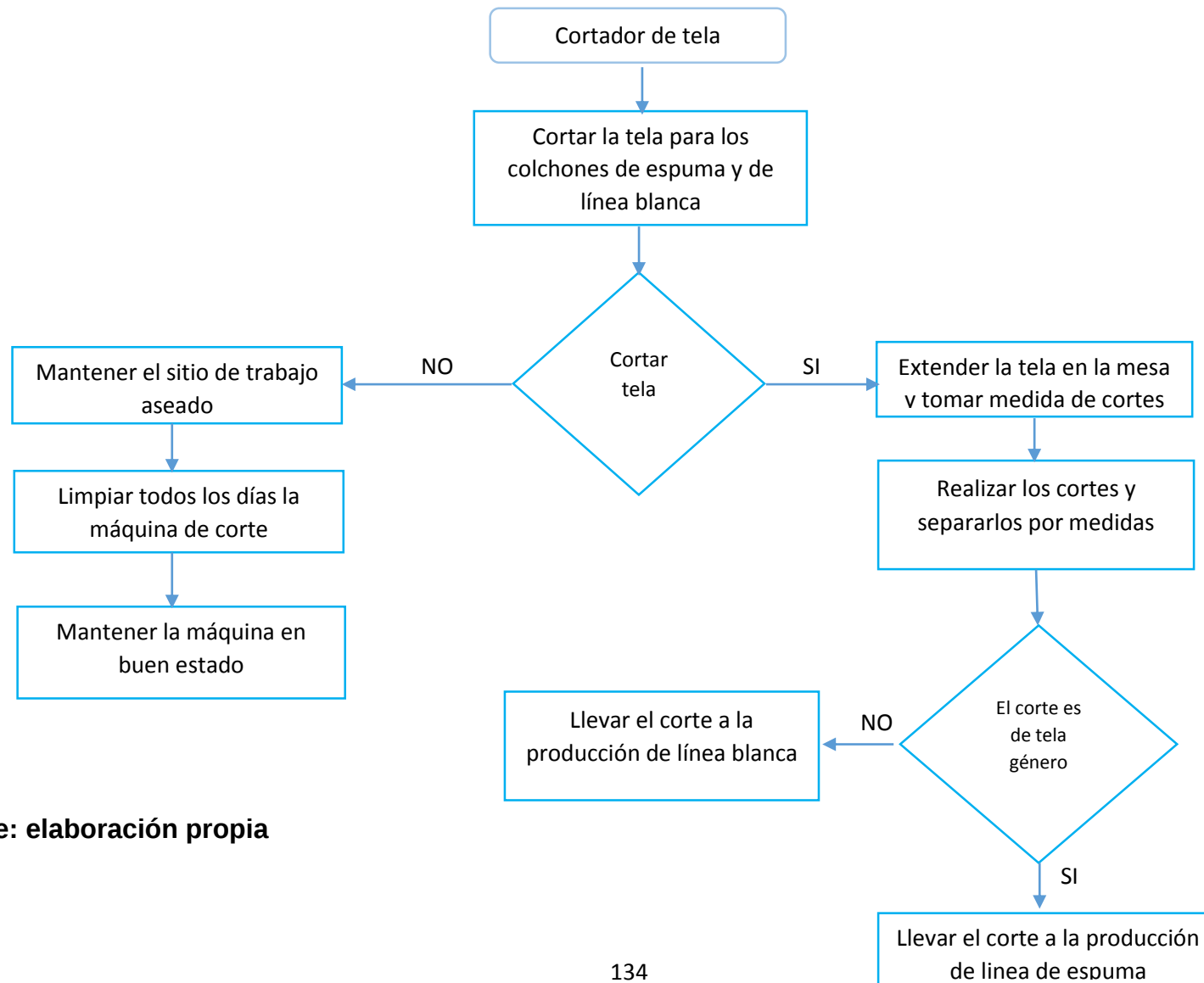
Fuente: elaboración propia

FIGURA 16. CARGO: ACOLCHADOR



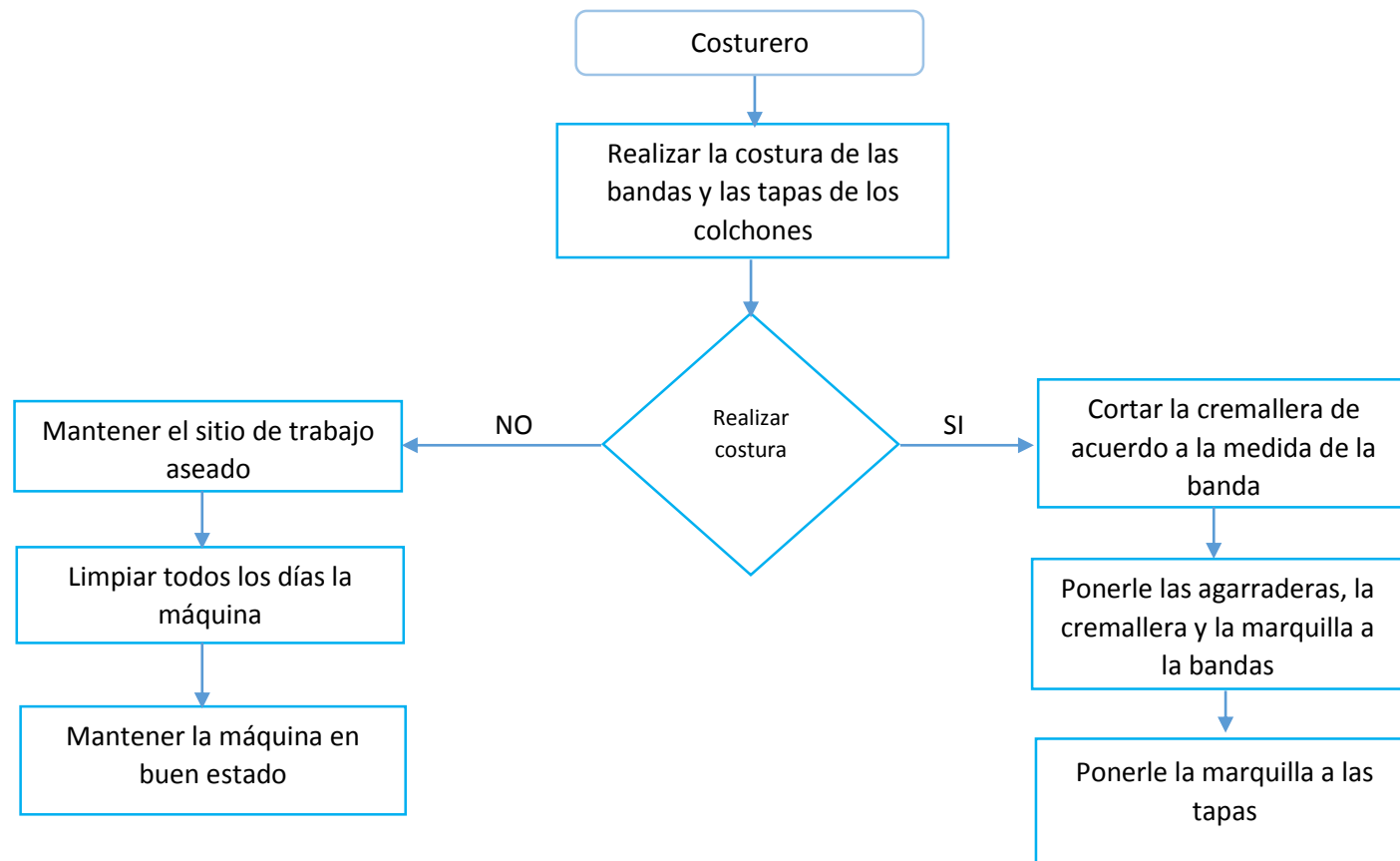
Fuente: elaboración propia

FIGURA 17. CARGO: CORTADOR DE TELA



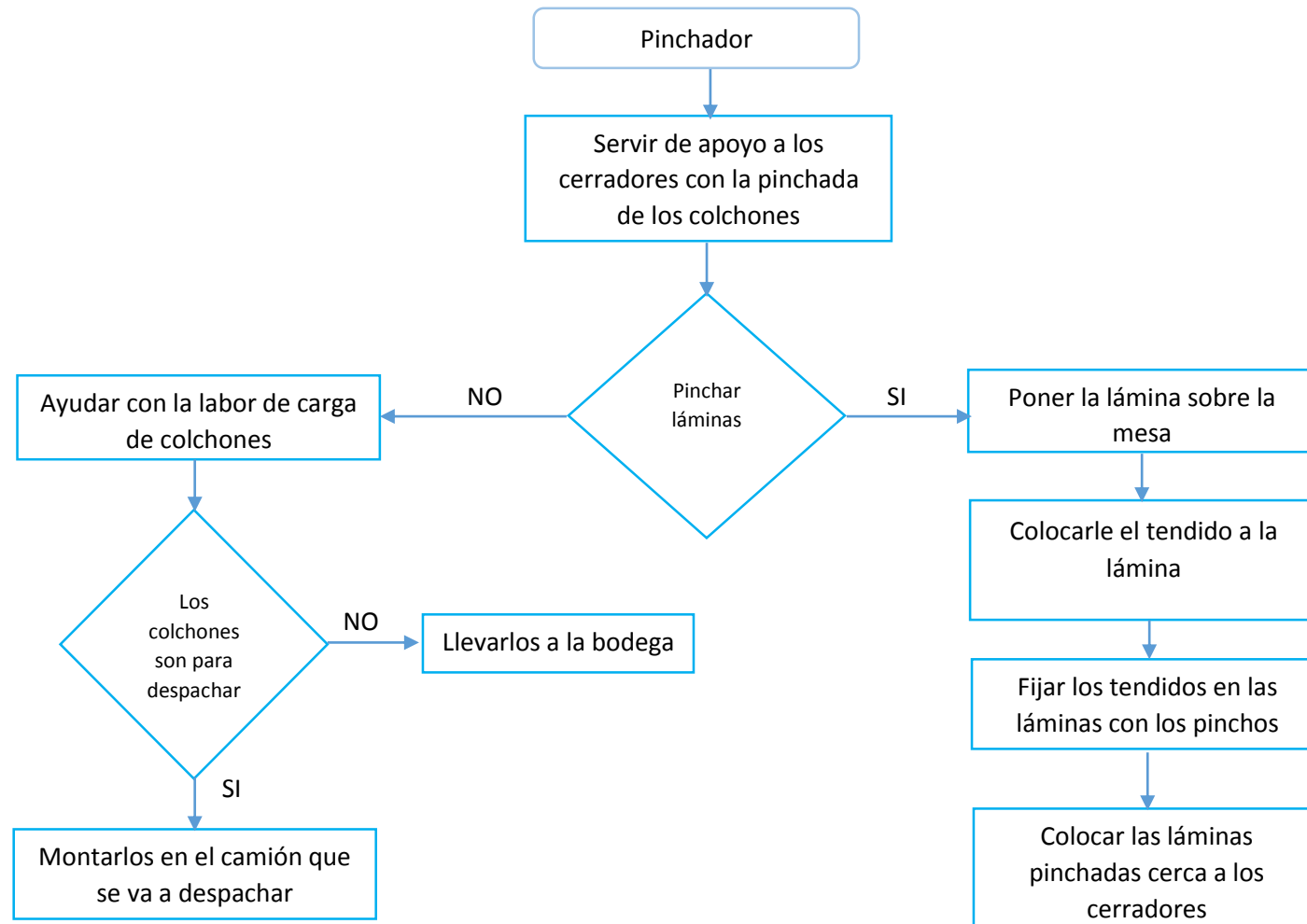
Fuente: elaboración propia

FIGURA 18. CARGO: COSTURERO



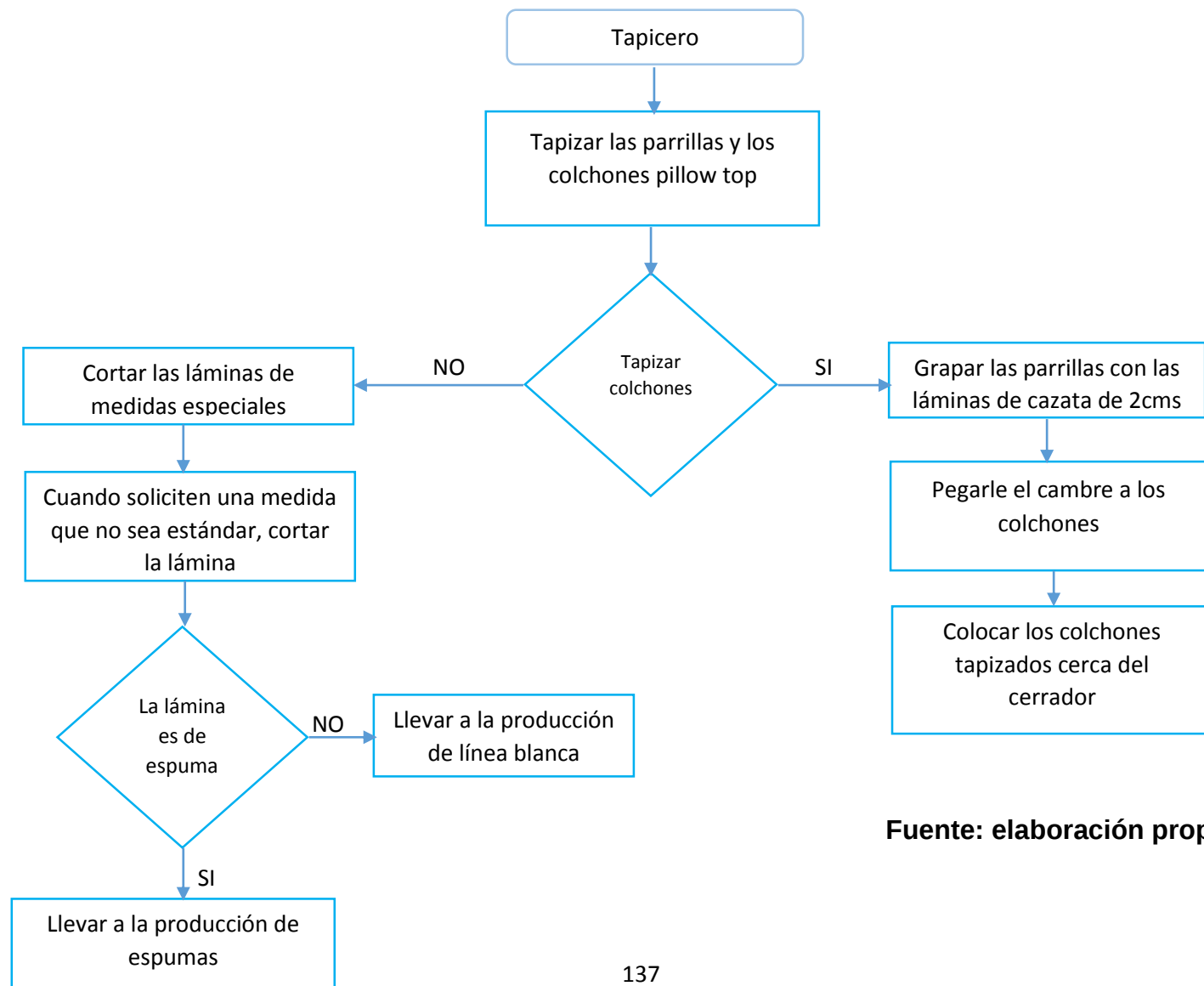
Fuente: elaboración propia

FIGURA 19. CARGO: PINCHADOR



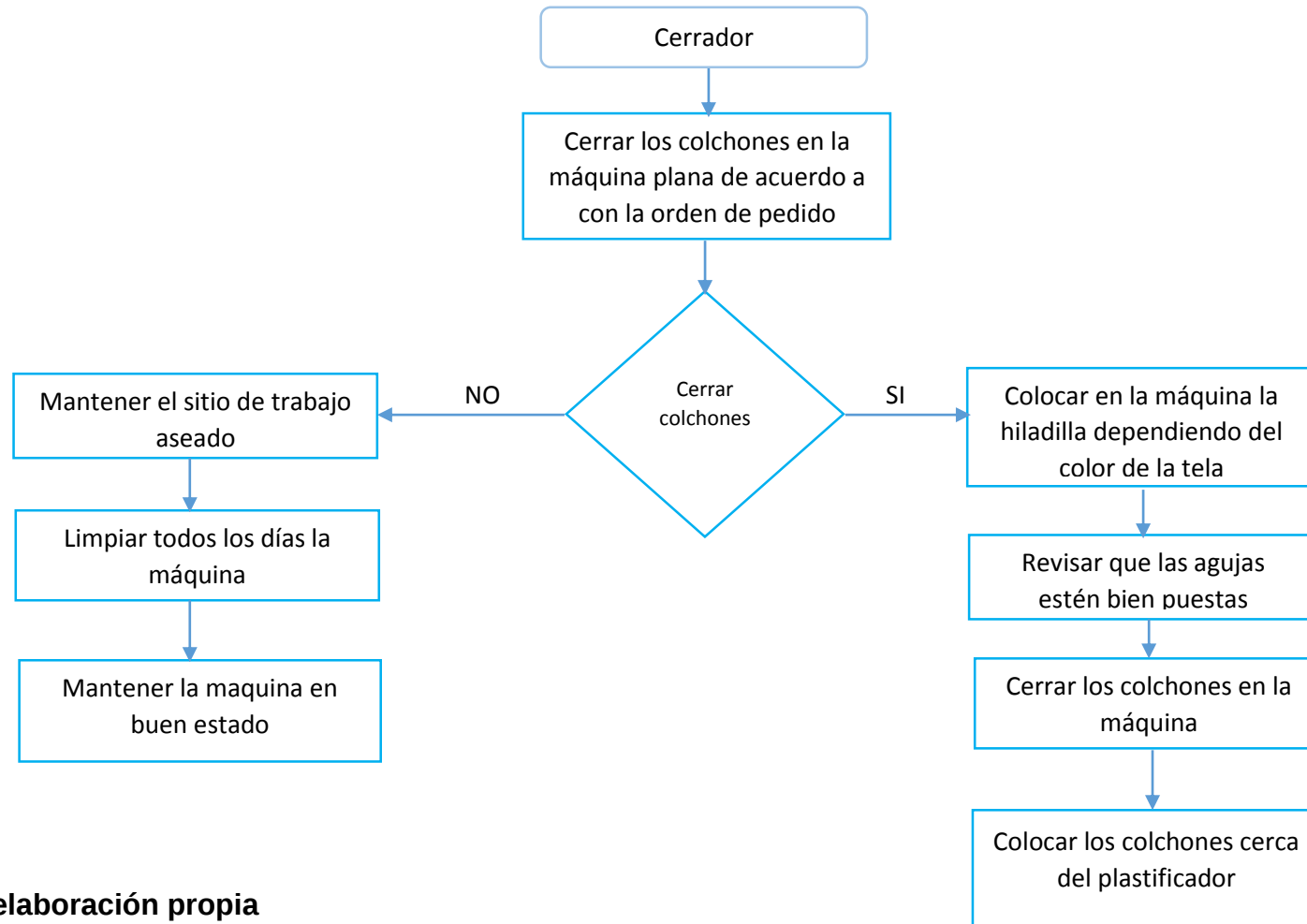
Fuente: elaboración propia

FIGURA 20. CARGO: TAPICERO



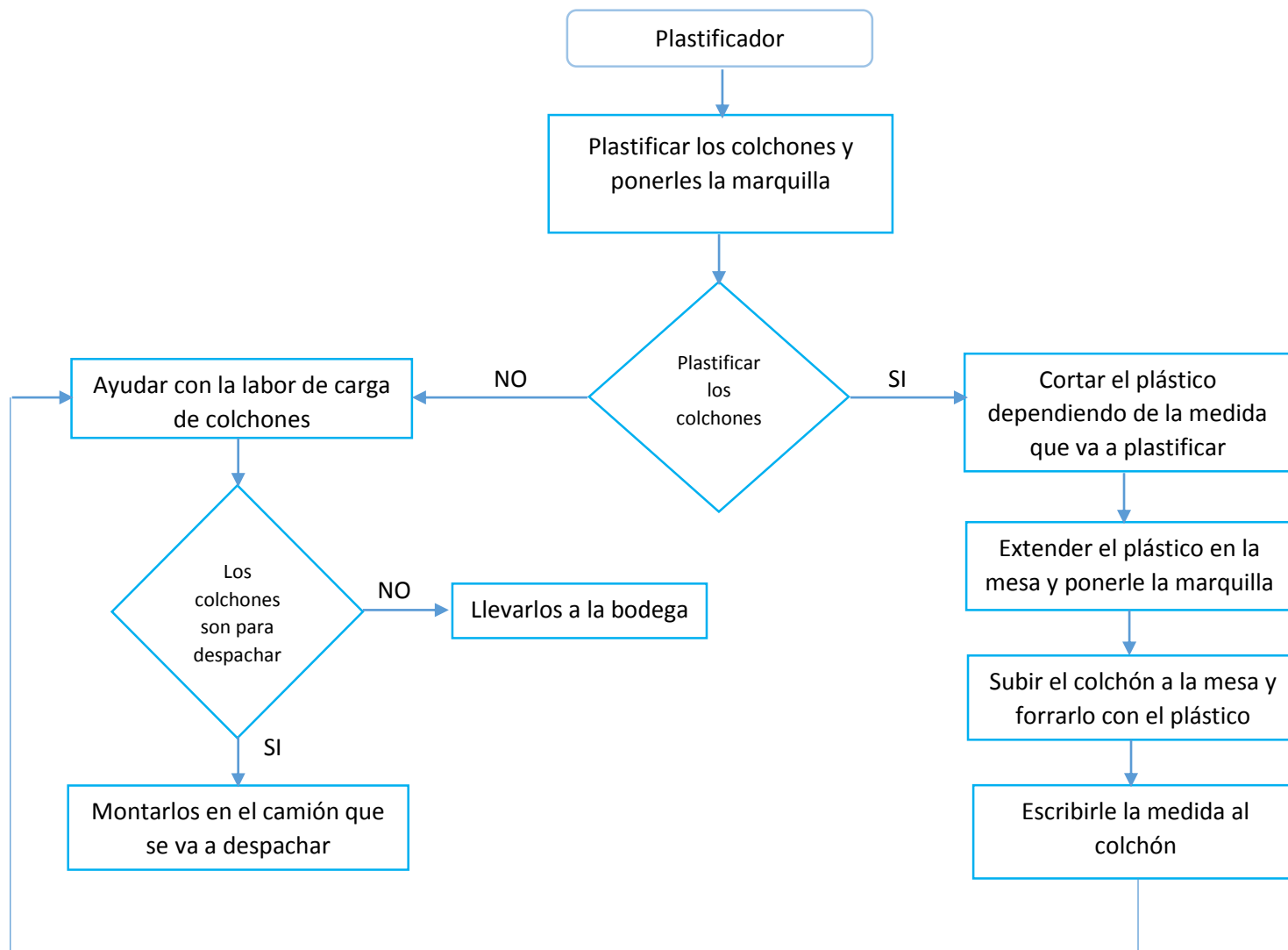
Fuente: elaboración propia

FIGURA 21. CARGO: CERRADOR



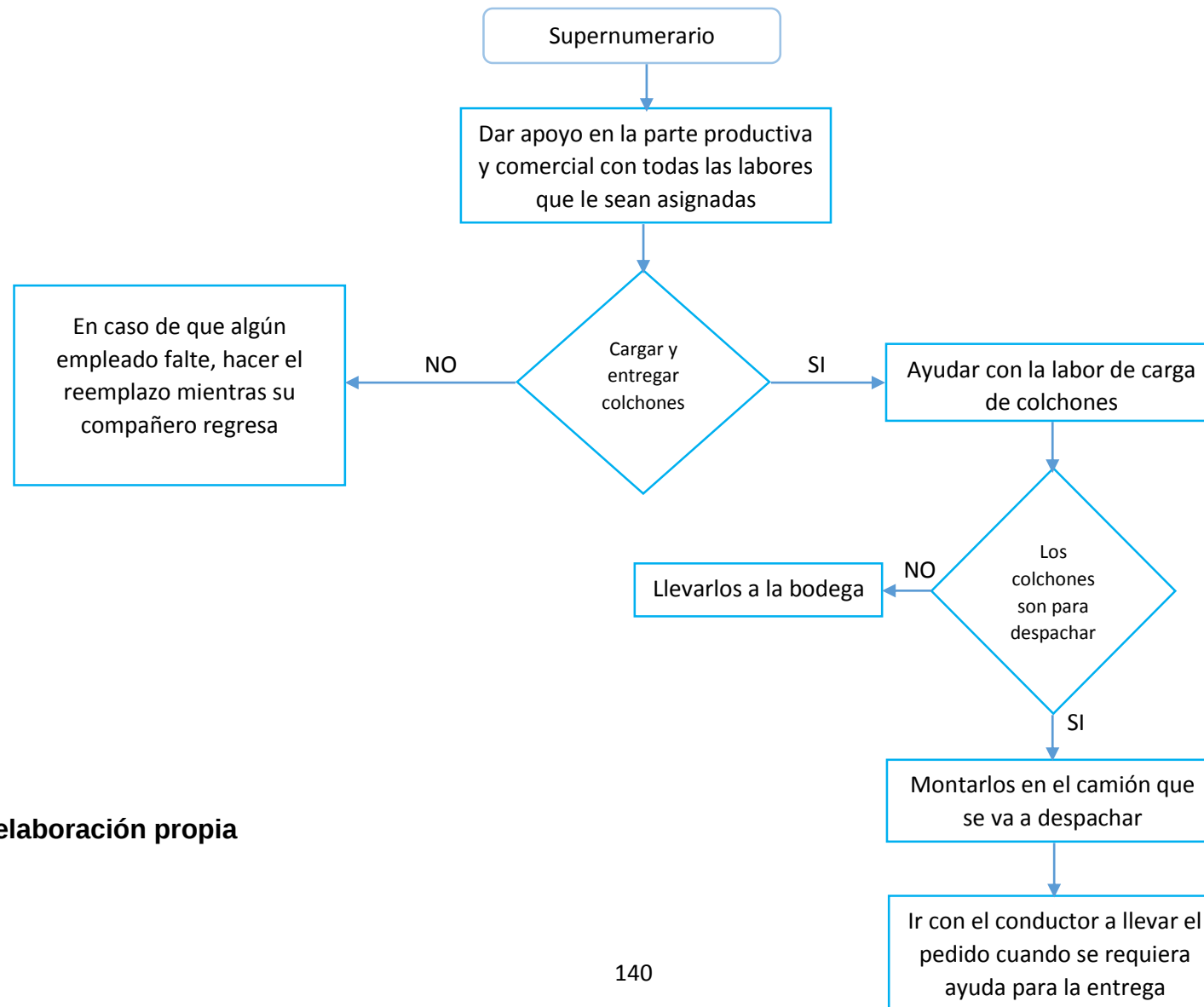
Fuente: elaboración propia

FIGURA 22. CARGO: PLASTIFICADOR



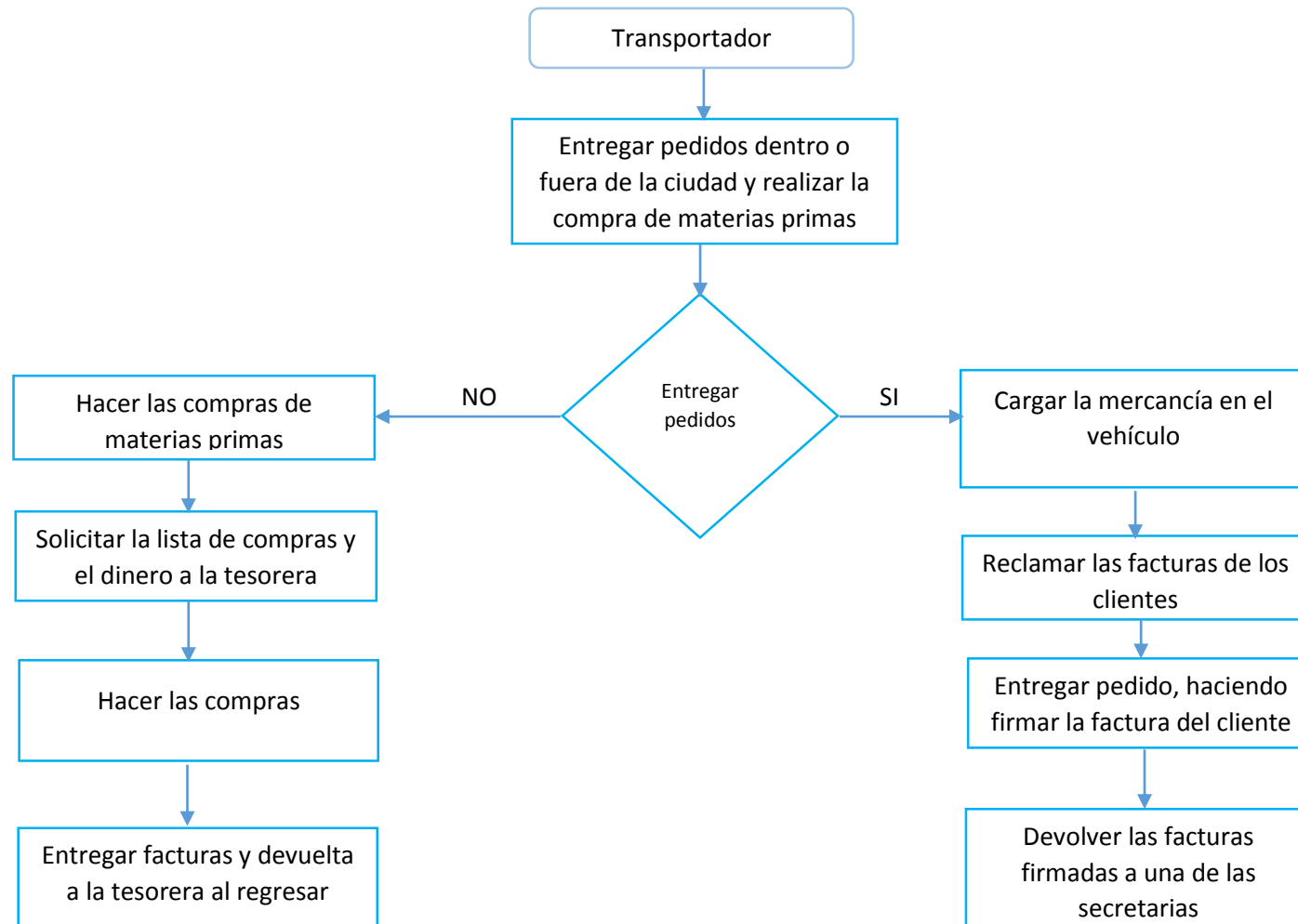
Fuente:
elaboración propia

FIGURA 23. CARGO: SUPERNUMERARIO



Fuente: elaboración propia

FIGURA 24. CARGO: TRANSPORTADOR



Fuente: elaboración propia

5.2 PLAN DE ACCIÓN

El siguiente plan de acción, se desarrolló a partir del análisis del problema encontrado en la empresa que es la falta del manual de funciones donde se indique lo que debe hacer el empleado, del análisis DOFA donde se encontraron a través del cruce de factores estrategias FO,DO,FA,DA, también a partir de la realización del Benchmarking identificando las ventajas y desventajas frente a la competencia, del acompañamiento y observación realizada en las asesorías donde se pudo observar que la empresa nunca ha tenido un manual de funciones con sus respectivos flujogramas. Obteniendo de estos los objetivos más relevantes.

Se propone entonces el siguiente plan de acción como de guía para el seguimiento y control de los objetivos planteados y así mismo complementar la propuesta del proyecto, que fue el diseño del manual de funciones, procesos y procedimientos, este plan de acción dará a la empresa Colchones el Rey los lineamientos necesarios para poner en marcha la propuesta realizada. El plan de acción contiene la estrategia a seguir, las actividades para desarrollar la estrategia, indicadores los cuales permiten dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados, el responsable de realizar las actividades, los recursos necesarios para cumplir con la actividades para el cual se tuvo en cuenta un presupuesto de y por último el tiempo en el que se debe llevar a cabo las estrategias, señaladas por trimestres.

Este plan de acción se divide en dos partes la primera donde se señalan los objetivos que debe llevar a cabo la empresa para la puesta en marcha del manual de funciones, que va desde el objetivo 1 hasta el objetivo 5. Y en la segunda parte se señalan los objetivos que debe alcanzar la empresa para mejorar de acuerdo al diagnóstico hecho en la investigación que va desde el objetivo 6 hasta el objetivo 8.

❖ **Objetivo 1.** Evaluar la propuesta de manual de funciones, procesos y procedimientos por un experto en el tema.

Tabla 21. Objetivo 1. A partir de este objetivo se plasmaron las acciones que tiene que llevar a cabo la empresa para la puesta en marcha del plan de acción.

Estrategia: Evaluación de la propuesta de manual de manual de funciones, proceso y procedimientos por un experto en el tema							
Actividades	responsable	Indicadores	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Evaluar efectividad y funcionamiento del manual propuesto. Indicar puntos fuertes y débiles del documento. Valorar si la propuesta le conviene a la organización.	Agente externo especialista en el tema.	Nivel de experiencia en el tema por parte del especialista.	Financieros por valor de: 800.000	X			

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 2.** Capacitar al personal y socializar el documento

Tabla 22. Objetivo 2. Se señalan las actividades a realizar para capacitar al personal y como socializar el manual de funciones, procesos y procedimientos.

Estrategia: realizar capacitaciones para socializar el manual y explicar su funcionamiento							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Realizar capacitaciones con todo el personal para socializar y explicar el funcionamiento del manual.	Persona especialista en el tema, encargada de recursos humanos, y gerente	# de empleados capacitados	Financieros por valor de: 800.000		X		
		# de empleados	Tecnológicos: Computador Video beam, parlantes.				
Realizar capacitaciones por cada área, para socializar y explicar el uso y funcionamiento del manual.		# de empleados capacitados por área	Otros: documentos, volantes, plegables etc.				
		# de empleados por área					

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 3.** Suministrar el documento al personal y verificar su accesibilidad

Tabla 23. Objetivo 3. En este objetivo se explica de qué manera suministrar el manual al personal.

Estrategia: ubicar todo el contenido del manual en una parte visible de la empresa donde todos tengan acceso a él, ubicarlos también por cargos con su respectiva parte del manual.							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Realizar la respectiva impresión física del documento.	Encargada del manejo de recursos humanos.	# de consultas al manual	Financieros por valor de: 150.000		X		
Ubicar todo el contenido del manual en un punto estratégico donde se haga más visible para todos.		# de empleados					
Ubicar el manual por cargos en puntos estratégicos.		# de consultas al manual por cargos					
		# de empleados por cargo					

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 4.** Realizar seguimiento y control

Tabla 24. Objetivo 4. En este objetivo se plasmó de qué manera y qué indicadores se deben tener en cuenta para realizar el seguimiento y control al manual de funciones procesos y procedimientos.

Estrategia: realizar evaluaciones periódicas, para observar la productividad por parte del personal							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Evaluar efectividad en la operatividad del personal. Evaluar el nivel de responsabilidad y cumplimiento en las funciones por parte del personal.	Encargada del manejo de recursos humanos y producción.	Unidades producidas antes del manual <u>unidades producidas con la implementación del manual</u> unidades proyectadas <u>unidades producidas</u>	Documentación con la información necesaria.				X

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 5.** Realizar actualizaciones del manual de funciones, procesos y procedimientos.

Tabla 25. Objetivo 5. Para el control del manual así como para el seguimiento se deben realizar actualizaciones a este en el tiempo que se considere pertinente que no pase de más de un año.

Estrategia: actualizar el documento y comunicárselo al personal							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Identificar los cambios en los procesos, y en las líneas de mando, y replantearlos. Informar al personal sobre los cambios realizados. Ubicar nuevamente el documento.	Encargada del manejo de recursos humanos y revisión por parte de la gerencia	Cantidad de cambios realizados al manual. Nivel de aceptación del documento actualizado por parte del personal.	Financieros por valor de: 100.000 Colaboración por parte del personal				X

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 6.** Crear programas de responsabilidad ambiental

Tabla 26. Objetivo 6. A partir de este objetivo se plasmaron las acciones a realizar de acuerdo a los problemas encontrados en el diagnóstico. El primero de ellos es crear programas de responsabilidad ambiental.

Estrategia: Identificar los aspectos ambientales negativos derivados de sus actividades, con el objeto de reducir y controlar aquellos que sean significativos							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Crear programa para disminuir el impacto ambiental generado por sus operaciones Promover el uso racional de los Recursos Naturales como el agua y la energía dentro de la empresa. Sensibilizar al personal sobre el cuidado del medio ambiente.	Gerente o administrador de la empresa	Impacto ambiental Generación de residuos Consumo de energía promedio Consumo de agua promedio	Financieros por valor de: 800.000	X			

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 7.** Tramitar certificaciones de calidad ISO

Tabla 27. Objetivo 7. La certificación en calidad ISO le puede ayudar a la empresa tanto internamente a mejorar sus procesos como externamente en la imagen proyecta la empresa por medio de estas certificaciones.

Estrategia: gestionar certificaciones de calidad ISO, para posicionar más la marca en el mercado.							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Elección del organismo de certificación. Revisión de la documentación requerida por el auditor. Acondicionamiento de las Instalaciones y del personal sugerida por el auditor. Revisar el informe de auditoría.	Agente externo(auditor)	Crecimiento en las ventas y reconocimiento de la marca en los clientes.	Financieros por valor de: 1.500.000		X		

Fuente: elaboración propia

❖ **Objetivo 8.** Ampliar el mercado

Tabla 28. Objetivo 8. Una estrategia competitiva es ampliar el mercado, llevando sus productos a más ciudades del país lo cual generará a la empresa más ingresos y más reconocimiento de la marca en el mercado.

Estrategia: Ampliar el mercado y llevar sus productos a más ciudades del país lo que le permitirá más reconocimiento de la marca.							
Actividades	responsable	Indicador	Recursos	Tiempo			
				I trim	II trim	III trim	IV trim
Seleccionar el mercado. Conocer el perfil de los futuros clientes. Conocer la competencia. Seleccionar un método de expansión.	Asesor comercial	Niveles de ventas en el mercado seleccionado.	Financieros por valor de: 2.000.000			X	

Fuente: elaboración propia

El plan de acción propuesto está adaptado de acuerdo con las condiciones encontradas actualmente en la empresa identificadas en la investigación realizada. Sin embargo la efectividad del manual de funciones, procesos y procedimientos radica principalmente en el seguimiento y actualización que se le haga, por eso si la empresa llega en algún momento hacer cambios estructurales, físicos, administrativos, de personal, operacionales etc., inmediatamente se debe recurrir a actualizar el manual y adaptarlo acorde a las nuevas necesidades.

6. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que se generaron una vez terminado el estudio, las cuales arrojarán resultados acerca de qué tan útil fue el estudio realizado y que tanto aportó a la hipótesis planteada en el mismo.

Los resultados de la investigación, confirmaron la hipótesis planteada, la cual señalaba que el manual de funciones procesos y procedimientos para mejorar la productividad de la empresa Colchones el Rey debía contener las tareas a realizar de cada trabajador, por lo cual el resultado de la investigación arrojó el manual que contiene las funciones, los procesos y los procedimientos a realizar por cada cargo, el cual contribuirá a la mejora de la productividad de los empleados en términos de eficiencia y eficacia, ya que a través de este documento se uniforman las tareas y se da los lineamientos a seguir para su realización, por lo cual se verá reflejado entonces el cumplimiento de los objetivos atendiendo a la eficacia y al logro de los objetivos pero ahorrando recursos como insumos atendiendo a la eficiencia .

El manual de funciones es pertinente para la empresa ya que se pudo evidenciar que tanto los procesos como la comunicación son demasiado informal y no se maneja nada por escrito, por lo cual la mayoría los empleados no tienen claridad acerca de las funciones que les toca realizar, lo cual ocasiona retrasos en las operaciones o errores en las mismas, así mismo los empleados no tienen claridad acerca de quiénes son sus jefes directos, por tal motivo al momento de una duda, la resuelven con la persona que más tengan al alcance, hasta con sus mismos compañeros de trabajo, lo que genera no solo que la información que reciban pueda estar errada, sino también que cada persona dé una orden distinta ocasionando confusión en el trabajador.

La situación interna de la empresa se encuentra sólida, es decir son más relevantes las fortalezas que las debilidades, pero aún así se debe seguir en constante mejoramiento ya que las debilidades encontradas internamente son también importantes mejorarlas como por ejemplo la falta de certificaciones de calidad ISO, no contar con planes de conservación ambiental, poca claridad en las funciones entre otras.

La situación externa es favorable ya que son más las oportunidades que tiene la empresa en el mercado que las amenazas, pero aun así deben trabajar mucho más para seguir disminuyendo las amenazas y aumentar las oportunidades, ya que las

debilidades internas que posee actualmente la empresa puede afectar su imagen externa frente al mercado.

Se pudo evidenciar que el direccionamiento estratégico de la empresa se encuentra desactualizado, su visión ya está próxima a cumplir su tiempo, igual que su misión, sus objetivos estratégicos no se encuentran a la vanguardia de lo que exige el mercado actualmente, su estructura organizacional se encuentra muy centralizada todavía en la gerencia lo cual no es bueno para este tipo de empresa.

Se logró determinar que Colchones el Rey se encuentra bien posicionada en el mercado frente a su competencia, presentando ventajas como ser los únicos en Pereira que fabrican, ya que las demás únicamente ensamblan o distribuyen, esto genera mayor reconocimiento por parte de los clientes a la hora de hacer una compra porque asimilan fábrica con precios más económicos, pero presenta algunas falencias como certificaciones y cuidado del medio ambiente, en lo cual las otras empresas ya trabajan.

El plan de acción propuesto da los lineamientos necesarios para la puesta en marcha del manual de funciones, procesos y procedimientos, por lo cual si la empresa empieza a trabajar en dicho plan será de gran utilidad lo cual beneficiará no solo a la empresa sino también a sus empleados.

7. RECOMENDACIONES

Una vez analizados todos los posibles aspectos por mejorar que presenta la empresa, se generan las siguientes recomendaciones, las cuales se realizan con el objetivo de que la empresa las tenga en cuenta y las implemente para así mejorar sus procesos.

Se recomienda a la empresa socializar el manual de funciones a los empleados, aplicarlo y hacerle seguimiento al mismo, de esta manera estos tendrán unos lineamientos claros que especifican cómo deben hacer su trabajo, evitando así reprocesos, fallas, o pérdida de insumos, logrando que la producción rinda mucho más.

El gerente debe descentralizar el mando y darle autoridad a otras personas, y lo haga saber a todo el personal para que estos sepan que no solamente la palabra del gerente es la que tiene mando sino también otras personas que tienen toda la autoridad de dar directrices, lo cual genera mejoras en la empresa ya que va a ser una persona dedicada exclusivamente a un grupo determinado de empleados y su esfuerzo se centrará únicamente en ellos llevando un control más exhaustivo de todas las funciones que realizan durante el día.

Es pertinente que todo lo que haga en la empresa se realice de una manera más formal y esto se debe hacer no solo estandarizando los procesos sino también manejando todo por escrito, órdenes de producción, comunicados, llamados de atención., etc.

La empresa debe reorganizar la planta de producción ya que entre procesos hay mucho espacio o están muy alejados unos de otros, algunos se encuentran de hecho en pisos diferentes y esto hace que se pierda demasiado tiempo transportando los materiales cuando se le da término a un proceso y se pasa al siguiente, por este motivo la planta se debe organizar de tal manera que la producción sea en serie, que procesos continuos queden en el mismo piso y uno enseguida del otro, ahorrando así tiempo que se puede invertir en la elaboración del producto.

Es importante que la empresa este al día con las tendencias y exigencias del mercado, y formular y poner en marcha los planes necesarios para mantener la competitividad como lo son las certificaciones ISO así como los planes para la conservación del medio ambiente, procedimientos que podrían llevar a la empresa a un mejor posicionamiento de marca en el mercado, y elevar su nivel de competitividad frente a la competencia.

La empresa debe replantear su direccionamiento estratégico, ya que este se encuentra muy desactualizado y no va con las tendencias actuales que exigen el mercado y la empresa.

Estudiar el plan de acción formulado es importante, pues los objetivos planteados son los que más le convienen a la empresa ahora en día poner en marcha, ya que estos fueron planteados de acuerdo con lo encontrado en la realización de la investigación.

Se debe seguir aprovechando la producción propia de materia prima y ampliar su mercado a más ciudades del país o a nivel internacional, también se recomienda a la empresa buscar alianzas estratégicas con un proveedor de insumos nacional que le evite el proceso de importación.

BIBLIOGRAFÍA

BARROS ÓSCAR. Reingeniería de Procesos de Negocios. Chile. 1994. Pág. 56.

CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de recursos humanos. 5ª edición. Pág.331.

FRANKLIN BENJAMÍN ENRIQUE. Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw – Hill. 1997. pág. 147.

KOONTZ HAROLD Y WEHRICH. Administración Un Perspectiva Global.12a. Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. 2004. Pág. 14.

_____, organización de empresas. Análisis, diseño y estructura México: McGraw – Hill, 1997. pág. 148.

REYES PONCE AGUSTÍN. Administración moderna. México.2004. pág. 260.

_____, Administración moderna. México.2004. pág. 261.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 4ª edición. Pág. 59.

_____, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. 4ª edición. Pág.60.

CIBERGRAFIA

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1859/1/658306C346.pdf>
(consultada el 02-05-2016).

<http://repositorio.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4161/T11.07%20G589e.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consultada el 28-04-2016).

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/2684/CDPEAE238.pdf?sequence=1> (Consultada el 07-05-2016).

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2214/1/658306A282.pdf>
(Consultada el 06-05-2016).

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1177> consultada el (23-10-2016).

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%201842%20DE%202009.pdf consultada el (23-10-2016).

http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html
(consultada el 20-05-2016).

<https://sites.google.com/site/51300008metodologia/caracteristicas-cualitativa-cuantitativa> (consultada el 10-05-2016).

<http://repositorio.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3565/00779951.pdf?sequence=1> (Consultada el 25-04-2016).

<http://repositorio.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3565/00779951.pdf?sequence=1> (Consultada 25-05-2016).

<http://es.slideshare.net/wilberfigo/tcnicas-para-la-recoleccin-de-informacin>
(consultada el 08-05-2016)

<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/funcion> (consultada 15-nov-2016).

<http://gestion-calidad.com/gestion-procesos> (consultada el 12-marzo-2017).

<http://archivosadmindintermaai.blogspot.com.co/2010/05/manuales-de-normas-y-procedimientos.html> (consultado el 12-marzo- 2017).

http://www.milenio.com/firmas/universidad_tecnologica_del_valle_del_mezquite/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-MiPyMes_18_247955260.html (consultado el 15- 03-2017).

<http://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284> (consultado el 18-03-2017).

<http://pereiraysustradicionesculturales.blogspot.com.co/2009/11/pereira-una-ciudad-fundada-en-1863-con.html> (consultado el 19-03-2017).

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=74482&name=OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_MARZO_DE_2015.pdf&prefijo=file (consultado el 02-03-2017).

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=74482&name=OEE_IA_PRESENTACION_INFORME_DE_INDUSTRIA_A_MARZO_DE_2015.pdf&prefijo=file (consultado el 02-03-2017).

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/futuro-de-la-economia-en-colombia-para-2017/16788142> (consultada el 05-03-2017).

<http://www.pereira.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Presentacion.aspx> (Consultada el 31- mayo-2017)

http://www.larepublica.co/mercado-de-colchones-mueve-cerca-de-2-billones-anuales_314331 (consultado el 05-03-2017).

<http://www.espumasdelvalle.com.co/index.php/nuestracompania/historia.html> consultada e (15-03-2017).

<https://www.espumasmedellin.com/12colchones?amp%25253Borderby=price&orderby=price&orderway=asc&orderway=asc> (consultado el 15-03-2017).

<http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/productividad> (consultado el 04-06-2017)

ANEXOS

ANEXO A. ESQUEMA DE ENCUESTA

Buenos días/ tardes:

Somos estudiantes de la Universidad del Valle sede Cartago y nos encontramos realizando un estudio para el diseño de un manual de funciones, procesos y procedimiento de la Empresa Colchones el Rey.

Se solicita el favor de responder las siguientes preguntas, la información recogida será de carácter confidencial y solo con fines académicos, por favor conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible. Lea las instrucciones cuidadosamente antes de responder, ya que existen preguntas en la que solo debe escoger una opción. Muchas gracias por su colaboración.

Fecha: _____ Hora: _____

Nombre: _____

Cargo actual: _____

Jefe inmediato: _____

1. Marque con una X, el área al que su cargo pertenece

Área Administrativa ____

Área Operativa ____

Área Comercial ____

2. Escriba detalladamente con sus propias palabras las tareas que usted realiza.

3. ¿Todas las actividades que realiza son propias del cargo que usted desempeña actualmente?

SI _____

NO _____

4. Si la respuesta anterior fue No, ¿Cuáles son las tareas que usted considera no debe realizar de acuerdo con el cargo que ocupa?

5. ¿Manifiesta usted sus inquietudes y problemas de trabajo a su jefe?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

6. ¿Tiene plena claridad acerca de las funciones que debe realizar de acuerdo con su cargo?

Si _____

No _____

7. ¿Las tareas que usted realiza son rutinarias o varían dependiendo de las órdenes que le asignan?

Rutinaria _____

Varía _____

8. ¿tiene usted personal a su cargo?, en caso de que la respuesta sea SÍ especifique cuántas y a qué cargos pertenecen.

SÍ _____

NO _____

9. ¿Cree usted que es importante el diseño de un Manual de Funciones, en la empresa COLCHONES EL REY?

SI _____

NO _____

¿Por qué?

10. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa COLCHONES EL REY?

SI _____ NO _____ ¿PORQUE?

43

⁴³ Fuente: elaboración propia

ANEXO B. SISTEMATIZACIÓN DE LA ENCUESTA

Tabla 29. Sistematización las encuestas

PREGUNTAS	Área Administrativa		Área operativa		Área comercial	
1. Marque con un X el área al que su cargo pertenece	5		36		10	
2. ¿Todas las actividades que realiza son propias del cargo que usted desempeña actualmente?	SI	5	SI	31	SI	9
	NO	0	NO	5	NO	1
3. ¿Manifiesta usted sus inquietudes y problemas de trabajo a su jefe?	SIEMPRE	3	SIEMPRE	11	SIEMPRE	5
	A VECES	1	A VECES	18	A VECES	4
	NUNCA	1	NUNCA	7	NUNCA	1
4. ¿Tiene plena claridad acerca de las funciones que debe realizar de acuerdo con su cargo?	SI	5	SI	35	SI	10
	NO	0	NO	1	NO	0
5. ¿Las tareas que usted realiza son rutinarias o varían dependiendo de las órdenes que le asignan?	RUTINARIA	2	RUTINARIA	23	RUTINARIA	5
	VARIA	3	VARIA	13	VARIA	5
6. ¿Tiene usted personal a su cargo?	SI	1	SI	7	SI	1
	NO	4	NO	29	NO	9
7. ¿Cree usted que es importante el diseño de un manual de funciones en la empresa Colchones el Rey?	SI	5	SI	25	SI	9
	NO	0	NO	11	NO	1
8. ¿Cree usted que la falta de un manual de funciones afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa Colchones el Rey?	SI	4	SI	24	SI	9
	NO	1	NO	12	NO	1
					TOTAL ENCUESTADOS	51

Fuente: elaboración propia

ANEXO C. FOTOS DE SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO, Y REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA

Foto 5. SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO AL PERSONAL



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 27 de abril de 2017

Foto 6. SOCIALIZACIÓN TRABAJO DE GRADO AL PERSONAL



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey el 27 de abril de 2017

Foto 7. SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO AL GERENTE



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey el 27-abril-2017

Foto 8. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 19 enero de 2017

Foto 9. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 19 de enero de 2017

Foto 10. REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 19 enero de 2017

ANEXO D. FOTOS DE LA EMPRESA DEL PROCESO PRODUCTIVO

Foto 11. FABRICACIÓN DE ESPUMA

Este es el proceso inicial, en esta máquina es donde se fabrica la espuma la cual una vez se haga hay que dejarla reposar durante todo el día, por tal motivo la espuma que se fabrica el día de hoy es para ensamblar mañana.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 de febrero 2017

Foto 12. CORTE DE LÁMINAS

Sobre esta máquina llamada Carrusel se cortan las láminas de espuma y de cazata las cuales una vez cortadas son repartidas entre los cerradores para continuar con su proceso.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 febrero de 2017

Foto 13. ACOLCHADA DE TELA

En esta máquina se acolcha la tela, el operario la coloca en las bases por la parte de atrás de la máquina al igual que la espuma, programa la máquina dependiendo del tipo de acolchado y la pone a trabajar.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 de febrero de 2017

Foto 14. CORTE DE TELA

Se extiende la tela sobre la mesa se toman las medidas y se corta con la máquina manual, luego se recogen por medidas y se les lleva a los costureros.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 de febrero 2017

Foto 15. PUESTA DE BANDAS Y TAPAS

En este proceso se le colocan a las espumas las bandas y las tapas y se van organizando al lado de los cerradores para facilitarles el trabajo.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey el 16 de febrero de 2017

Foto 16. CIERRE DE COLCHONES

En este proceso se cierran los colchones con la máquina plana y se van organizando al lado de los plastificadores para terminar el proceso.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 de febrero de 2017

Foto 17. PLASTIFICACIÓN DE COLCHONES

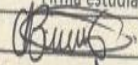
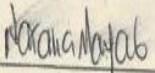
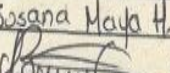
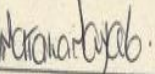
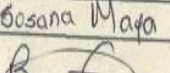
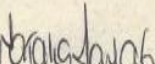
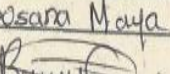
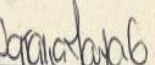
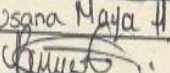
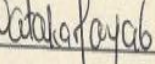
Con este proceso se termina la elaboración del producto, aquí se plastifican los colchones con la plancha y se les coloca la marquilla para luego organizarlos en bodega.



Fuente: elaboración propia, tomadas en la empresa Colchones el Rey 16 de febrero de 2017

ANEXO E. PLANILLA DE ASISTENCIA A LA EMPRESA

Foto 18. PLANILLA ASISTENCIA

Formato visitas Empresa Colchones el Rey					
Fecha	Actividades realizadas	Observaciones	Firma estudiantes	Firma responsable	Cargo
En-13-17	Observación de los procesos	Se contactaron los empleados para hacer encuesta	 Susana Maya H.		Coordinadora
En-19-17	Aplicación de encuestas.		 Susana Maya H.		Coordinadora
Feb-16-17	Análisis y seguimiento de procesos	Se hizo seguimiento al trabajo de cada empleado.	 Susana Maya H.		Coordinadora
Marzo-10-17	Recopilación de información para el diagnóstico		 Susana Maya H.		Coordinadora
Abril-27-17	Socialización y Ajustes	Los trabajadores hicieron aportes sobre las funciones.	 Susana Maya H.		Coordinadora

ANEXO F. PLANILLA SOCIALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

Foto 19. Planilla socialización

 FORMATO LISTA DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Fecha: Abril 27 de 2017			
No	Participante	Cargo	Firma
1	Enrique Almaguer	Contador Ciudad Cartero	
2	Jose Canales	Operario de Caldera	
3	Yolanda Canales	Revisor	
4	Monica Lozano	J. R. H.	
5	Marina Mayra	Rep. Legal	
6	Hugo del Pilar Cordero	Ases Contable	
7	Jose Luis Cordero	Ases Contable	
8	Brayson Alexis Velez	Tapisador	
9	Dwain R. R.	Tapisador	
10	Carolina Castillo	Tapisador	
11	Octavio Espinoza	Operario	
12	Jose Nolasco Espinoza	Operario	
13	Jose Carlos Espinoza	Operario	
14	Johanny Amador	Operario	
15	Thommaso Diaz	Operario	
16	Yolanda Suarez	Operario	
17	Correa Tobon	Operario	
18	Jose Alberto Quintero Pardo	Operario	
19	Wilson Daniel Sordo L.	Operario	
20	Adrian Acosta	Operario	
21	Adrian Acosta	Operario	
22	Adrian Acosta	Operario	
23	Jose Daniel Duran	Operario	
24	Adrian Acosta	Operario	
25	Adrian Acosta	Operario	
26	Adrian Acosta	Operario	
27	Adrian Acosta	Operario	
28	Adrian Acosta	Operario	
29	Adrian Acosta	Operario	
30	Adrian Acosta	Operario	
31	Adrian Acosta	Operario	
32	Adrian Acosta	Operario	
33	Adrian Acosta	Operario	
34	Adrian Acosta	Operario	

ANEXO G. DIARIO DE CAMPO

Primera visita

Fecha: Enero 13 de 2017

Hora: De 8:30 am a 11:30 am

Lugar: Planta de producción Colchones el Rey Km 1 vía Pereira – Risaralda

Actividad realizada: Observación global de todos los procesos

Hallazgos encontrados:

- ❖ Inicialmente se pudo evidenciar que los procesos se manejan de manera muy informal, casi todo es verbal, muy poco por escrito.
- ❖ Hay mucho desorden en los procesos tanto en planta como en la parte administrativa.
- ❖ Se evidencian muchos tiempos muertos, a veces se ven trabajadores sentados porque según ellos no tienen nada para hacer.
- ❖ Hay problemas de comunicación.
- ❖ Hay evasión de responsabilidades a la hora de responder por alguna actividad.

Interpretación de hallazgos: El análisis de la primera visita a la empresa arrojó resultados no muy favorables en cuanto a la definición de funciones dentro de ésta, ya que según lo encontrado se pudo determinar que dichas funciones no están bien definidas y por este motivo todo lo manejan bajo una informalidad que indica cómo se debe hacer las cosas dependiendo lo de lo que presente en el día a día, lo cual genera problemas a la empresa ya que si no se tienen estandarizados los procesos se pueden cometer errores al tratar de improvisar.

Segunda visita

Fecha: Enero 19 de 2017

Hora: De 8:00 am a 11:00 am

Lugar: Planta de producción Colchones el Rey Km 1 vía Pereira – Risaralda

Actividad realizada: Aplicación de encuestas

Hallazgos encontrados:

- ❖ Las líneas de mando no están bien definidas, los empleados no tienen claridad acerca de quiénes son sus jefes directos.
- ❖ Hay funciones que a pesar de ser las mismas, cada trabajador las describe y las realiza de manera diferente.
- ❖ Hay mucho desinterés por parte de algunos empleados frente a la empresa, por este motivo realizan la tarea de cualquier manera, les interesa solo cumplir, más no se fijan en cómo lo hacen.

Interpretación de hallazgos: La claridad de las funciones es poca, los empleados saben qué hacer y lo hacen, pero cada quién lo realiza de la manera más fácil o como lo considere más cómodo, pero no de una manera uniforme, y al no tener bien definidos los niveles de mando se pueden retrasar procesos por dos razones, la primera porque el gerente tiene otro tipo de funciones diferentes a direccionar la producción diaria, y al solucionar problemas de este tipo puede retrasar algunos de sus actividades como gerente, y la segunda porque el gerente puede pensar una cosa y la coordinadora de producción otra, causándole confusiones al trabajador quien mientras resuelve lo que debe hacer pierde tiempo. Por otro lado muchos empleados no manifiestan mucho sentido de pertenencia por la empresa, y como tienen el libre albedrío de hacer de la manera que quieren su función, buscan la más sencilla que suele no ser la mejor, y por eso entregan la tarea pero sin esforzarse por optimizar tiempo y recursos.

Tercera visita

Fecha: Febrero 16 de 2017

Hora: De 8:00 am a 6:00 pm

Lugar: Planta de producción Colchones el Rey Km 1 vía Pereira – Risaralda

Actividad realizada: Análisis y seguimiento de procesos

Hallazgos encontrados:

- ❖ Para el análisis y seguimiento de los procesos utilizamos como indicador de productividad las unidades proyectadas a producir por día sobre total de unidades producidas en ese mismo día, para lo cual la coordinadora de planta nos entregó el plan de producción del día y al finalizar la jornada se hizo la comparación de lo proyectado sobre lo producido.
- ❖ Hay grupos de trabajo en donde se producen más unidades que en otros, teniendo los mismos materiales, el mismo número de trabajadores y las mismas instalaciones, algunos producen más colchones en el día que otros.
- ❖ Hay empleados que son utilizados para tareas diferentes a las de su cargo y en ocasiones esto hace que se retrase la operación en su departamento.
- ❖ Hay empleados que todo el día están llenos de trabajo, mientras que hay otros que tienen muchos tiempos muertos durante el día.

Interpretación de hallazgos: En el tercer día de observación de los procesos para la realización del manual se pudo evidenciar que las proyecciones de producción diaria difícilmente se cumplen, se presentan errores en planta que hace que no se logre el objetivo trazado al comienzo del día, según lo que se pudo observar algunos de estos errores son: mala planeación, mala comunicación, falta de materias primas o fallas en la producción, un ejemplo de la tercera es que durante esa jornada se dañó y bloque de espuma que se había hecho para colchones de 1,40 cm por tal motivo solo se alcanzó a rescatar una parte del bloque, la cual se utilizó para fabricar colchones de 1 m.

Otra observación que se hizo durante la jornada es que aun teniendo los mismos materiales y la misma cantidad de empleados, no en todos los departamentos se produce lo mismo, una de las razones de que esto suceda es que en ocasiones hay trabajadores que les ponen a hacer funciones diferentes a su cargo, como por ejemplo al plastificador lo ponen a cargar carros para despachar mercancía, lo que hace que se retrase el proceso en su departamento.

Cuarta visita

Fecha: Marzo 10 de 2017

Hora: De 9:00 am a 11:30 am

Lugar: Planta de producción Colchones el Rey Km 1 vía Pereira – Risaralda

Actividad realizada: Recopilación de información para el diagnóstico

Hallazgos encontrados:

- ❖ Tienen capacidad de producción limitada, se logra cumplir con todos los requerimientos de pedidos actuales, hasta quizás llegar a unos pocos mercados pequeños, pero no se puede pensar en expandirse a mercados más amplios con la planta que se tiene actualmente.
- ❖ La calidad de los productos es alta, y al realizar todo el proceso productivo desde las materias primas como la espuma y el acolchado de la tela, se puede tener más control sobre dicha calidad.
- ❖ Tienen maquinaria de última tecnología para cumplir con los requerimientos del mercado.
- ❖ No cuentan con certificaciones de calidad.
- ❖ Mala logística al momento planear la producción y hacer los despachos.
- ❖ Variedad en la gama de productos.

Interpretación de hallazgos: La capacidad de producción de la empresa se ve limitada no tanto por el poco espacio que tienen, sino más bien por la mala organización y distribución de la planta, hay productos que se hacen en el piso uno, se llevan al piso dos para alguna modificación, y vuelven de nuevo al piso uno para terminar el ensamble, y así pasa con varios productos, esto es tiempo perdido que podría ser ahorrado si la planta se reorganizará. Se evidenció también que a la logística de los despachos le hace falta programación y orden ya que hay ocasiones en donde cargar un carro se vuelve una tarea de casi toda la tarde porque lo empiezan a cargar y hay que esperar que traigan un colchón que se está haciendo, o se carga lo que no es y toca descargar de nuevo, problemas como estos son los que se presentan en los despachos.

Quinta visita

Fecha: Abril 27 de 2017

Hora: De 8:00 am a 10:30 am

Lugar: Planta de producción Colchones el Rey Km 1 vía Pereira – Risaralda

Actividad realizada: Socialización y ajustes al manual

Hallazgos encontrados:

- ❖ Algunos empleados estaban reacios con la propuesta, ya que según ellos así como trabajan lo hacen bien.
- ❖ Hubo a quienes les pareció interesante la propuesta e hicieron aportes que pensaron que podían complementar el manual.
- ❖ Había quienes les interesó la propuesta del manual de funciones, pero no lo veían viable dentro de la empresa, porque según ellos allá toca trabajar así como lo hacían para que las cosas funcionen.

Interpretación de hallazgos: En resumen los empleados se mostraron interesados con la propuesta, solo unos pocos no, quienes sí lo hicieron aportaron algunas ideas que ellos por estar inmersos en la planta conocían y creían podían aportar a la propuesta, por tal motivo fueron tenidas en cuenta, se evaluó su viabilidad y se ajustaron al manual las que se consideraron necesarias.

Como conclusión del diario de campo se ratificó que es importante que la empresa Colchones el Rey cuente con un manual de funciones, procesos y procedimientos que le permita darle uniformidad a todos los procesos, operativos, administrativos y comerciales, y así evitar retrasos o fallas debido a la poca eficiencia que pueden presentar los trabajadores por el desconocimiento de sus funciones.

ANEXO H. SISTEMATIZACIÓN DE LA OBSERVACIÓN

Tabla 30. Sistematización de la observación. En la siguiente tabla se evidencio de una manera más practica los resultados de los observaciones realizadas en el procesos de asesorías que da cuenta no solo de cómo y para que desarrollamos el manual, sino también como fue la realización del diagnóstico interno

ÁREA	OBSERVACIÓN HECHA	LUGAR DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Área Administrativa Área Operativa Área Comercial	1. Poca claridad en las funciones	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	Los empleados no tienen claridad acerca de las funciones que les toca realizar, y por este motivo cada uno la hace de la manera que más se le acomode, manera que muchas veces no es más indicada, omitiendo tareas importantes o cometiendo errores constantes.	Se realizó una encuesta a los trabajadores, en donde cada uno describió de manera detallada cuales son las actividades que realiza, los cuales para un mismo cargo definen diferentes tareas, y en otra pregunta algunos respondieron que no tenían claridad acerca de lo que les tocaba hacer.

Continuación tabla 30.

ÁREA	OBSERVACIÓN HECHA	LUGAR DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Área Operativa	2. No hay total eficacia y eficiencia	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	La eficiencia y eficacia que se maneja en la planta no es tan baja, pero tampoco se cumple con la totalidad de la meta, hay trabajadores que cumplen con la función que deben realizar pero no en las cantidades requeridas. Hay unidades en donde se maneja el mismo número de empleados, los mismos materiales, y las mismas instalaciones, y aun así no producen las mismas unidades, ni optimizando la misma cantidad de recursos.	La coordinadora de producción nos suministró un indicador de medición, entregándonos la proyección de producción del día comparado con la cantidad real producida al finalizar la jornada. Durante ese día de observación se puso una meta de producción de 100 colchones a cada cerrador (son 4 cerradores) para un total de 400 colchones en diferentes referencias, al finalizar el día la entrega de colchones por cada cerrador fue la siguiente: Cerrador 1: 86 unid Cerrador 2: 105 unid Cerrador 3: 95 unid Cerrador 4: 92 unid Para un total de 378 colchones hechos.

Continuación tabla 30.

ÁREA	OBSERVACIÓN HECHA	LUGAR DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Área Operativa	3. Capacidad de producción limitada	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	La empresa no cuenta con espacio para ampliar su producción, se cumple con los pedidos fijos que tienen, y queda una pequeña cantidad de unidades para atender ventas diarias y clientes nuevos, más no se puede pensar en expansión de mercados con la planta actual.	Actualmente en la empresa se producen aproximadamente 400 colchones diarios cumpliendo con su tope máximo de producción y de almacenaje, de los cuales un aproximado de 350 de esos 400 ya están vendidos, es decir que solamente quedan 50 colchones diarios para la venta esporádica y para atender clientes nuevos, datos suministrados por Mónica Lozano coordinadora de producción.
Área Operativa	4. Maquinaria de última tecnología	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira - Cerritos	La empresa cuenta con maquinaria de última tecnología que satisfacen las necesidades actuales del mercado en cuanto a la calidad con la cual debe estar fabricado el producto y la durabilidad del mismo.	Según los modelos y el estado de las máquinas se pudo evidenciar que la empresa cuenta con maquinaria de última tecnología.

Continuación tabla 30.

ÁREA	OBSERVACIÓN HECHA	LUGAR DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Área Comercial	5. Problemas en logística	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	La empresa presenta problemas de logística en la parte de despachos, tanto para envío de conductores de ventas al por mayor, como las entregas en el punto para ventas al detal.	Se logró evidenciar que cuando están cargando un carro los empleados cargan los colchones que no son, no está toda la mercancía que se necesita enviar, lo que retrasa el despacho o se facturan unidades diferentes a las que se están despachando.
Área Administrativa	6. Facilidad de pago a los clientes	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	Los clientes reciben por parte de la empresa facilidad de pago, con créditos a 30 ,60 y hasta 90 días dependiendo del tipo de cliente y de la frecuencia de compra.	Revisando la parte interna de la organización se pudo notar que ésta tiene una cartera realmente extensa, es decir que son bastantes los créditos que se manejan a los clientes, lo cual prueba que se les brinda a esta facilidad en sus pagos.

Continuación tabla 30.

ÁREA	OBSERVACIÓN HECHA	LUGAR DE OBSERVACIÓN	OBSERVACIÓN	CONCLUSIÓN DE LA OBSERVACIÓN
Área Administrativa	7. Buena remuneración a los empleados	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira - Cerritos	Los empleados de la empresa están bien remunerados, se reconoce su trabajo y se paga bien por este.	Revisando la parte interna de la empresa, específicamente la planilla de pago de nómina, se logró evidenciar que los pagos quincenales que se hacen a los empleados son altos, es decir que se encuentran bien remunerados.
Área Operativa Área Administrativa Área Comercial	8. No hay claridad en las jerarquías	Colchones el Rey Km 10 vía Pereira Cerritos	Los empleados no tienen claridad acerca de quién es su jefe directo, algunas veces consultan con quien debería ser su jefe directo y otras directamente con el gerente, ya que esta jerarquía no está bien definida.	En la encuesta que fue realizada a los empleados en uno de los ítems se les preguntó quién era su jefe directo, a lo cual los empleados daban respuestas diferentes para un mismo cargo.

Fuente: elaboración propia

Se puede concluir que esta observación fue de gran utilidad para desarrollar la investigación, que dio como resultado el documento que contiene el manual de funciones, procesos y procedimientos realizado a partir de la anterior observación y de la encuesta.