

**REORGANIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO DE
COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE
PROCEDIMIENTO**

FRANCIA ELENA OROZCO ROMERO

CESAR AUGUSTO ACEVEDO VELEZ

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.

2003

**REORGANIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO DE
COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE
PROCEDIMIENTO**

FRANCIA ELENA OROZCO ROMERO

CESAR AUGUSTO ACEVEDO VELEZ

Trabajo de grado presentado como
Requisito parcial para optar el título de
Ingeniero Industrial.

Director
JAIRO PEREZ PACHECO

Ingeniero Industrial

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.

2003

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T y C., 20 de enero del 2003

ARTICULO 107.

La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar se reserva el derecho de propiedad Intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

Cartagena de Indias D.T. y C. Enero 23 del 2003

Señores

**COMITÉ DE PROYECTO DE GRADO
CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
Ciudad.**

Apreciados señores:

Con respeto me permito presentarle el proyecto de grado que lleva por titulo "REORGANIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO DE COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE PROCESOS" elaborado por los estudiantes de ingeniería industrial FRANCIA ELENA OROZCO ROMERO Y CESAR AUGUSTO ACEVEDO VELEZ del cual yo fui su asesor

Por lo antes expuesto firmo para su constancia

Atentamente,

JAIRO PEREZ PACHECO

Cartagena de Indias D.T. y C. Enero del 2003

Señores:

**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR
CONCEJO DE FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Ciudad.**

Estimados señores:

Con respeto nos dirigimos a Ustedes para hacer entrega de la Tesis de Grado que lleva por título: REORGANIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO DE COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DE PROCESOS., como requisito para optar él título de Ingenieros Industriales.

Esperamos que este proyecto sea de su total agrado

Agradecemos su amable atención,

FRANCIA ELENA OROZCO ROMERO

CC. 45.524.949 Cartagena

Código 98 01 001

CESAR ACEVEDO VELEZ

CC. 9.294.805 Turbaco

Código 98 01 071

A Dios, quien nos ilumina y nos acompaña en todo momento y me brindó esta linda oportunidad y experiencia.

A mis padres y mis hermanos, por todo el amor brindado y el sacrificio reflejado en el apoyo constante durante mi carrera.

A Francia Orozco por haberme tenido en cuenta como su compañero, además por el respeto, la comprensión y la paciencia durante todo el proyecto.

Cesar Acevedo Velez

A Dios, quien me enseñó que para mi porvenir había esperanza.

A mis padres, mi hermana, por el amor sin condiciones, el apoyo constante y su paciencia en todos los momentos de mi vida.

A mi familia espiritual por el cariño y colaboración que siempre me brindaron.

A mi novio, por creer en mí y darme aliento a lo largo de la vida.

A Cesar Acevedo por su paciencia, apoyo y colaboración en nuestro trabajo.

Francia Elena Orozco Romero

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Yobani Bossa, Gerente Coopmamonal, por brindarnos la confianza necesaria para llevar a cabo satisfactoriamente este proyecto en esta empresa.

Katia López, Contadora de Coopmamonal, por su total disposición para brindarnos la información requerida en la parte administrativa de la empresa.

Raúl Padrón, Ingeniero Industrial, ante todo por haber confiado en nosotros para la realización de este proyecto y como decano de la facultad de Ingeniería Industrial haber sido el principal guía en el proceso de realización de este proyecto..

Iliana Mejía, Ingeniera Industrial, como funcionaria de Fundación Mamonal por haber creído y apoyado este proyecto en todo momento.

Luis Morales, Ingeniero Industrial, por el tiempo brindado para realizar las asesorías correspondientes del estudio de Métodos y Tiempos.

Jairo Pérez, Ingeniero Industrial, como director de proyecto por el tiempo brindado para realizar todas las asesorías técnicas necesarias.

A todos los asociados de Coopmamonal por su colaboración, paciencia y contribución al logro del desarrollo de nuestros objetivos

Y muy especialmente a los docentes de la CUTB, quienes a diario nos brindan conocimientos a nosotros los estudiantes, por su dedicación y esfuerzo en el desarrollo de esta tarea y por todos los beneficios personales logrados en los autores de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
1 ESTUDIO Y EVALUACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA	8
1.1 PREDIAGNOSTICO	10
1.1.1 INTRODUCCION GENERAL	11
1.1.2 DIRECCION Y ADMINISTRACION	12
1.1.2.1 LA ASAMBLEA GENERAL	12
1.1.2.2 EL CONSEJO E ADMINISTRACION	13
1.1.2.3 EL GERENTE	14
1.1.2.4 JUNTA DE VIGILANCIA	16
1.1.2.5 REVISOR FISCAL	17
1.1.2.6 COMITES ESPECIALES	17
1.2.2.6.1 COMITÉ DE EDUCACION	18
1.1.2.6.2 COMITÉ DE SOLIDARIDAD	18
1.1.2.6.3 COMITÉ DE APELACIONES	18
1.1.3 REGLAMENTO	18
1.1.4 OTROS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS	18
1.1.4.1 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTO	18

1.1.4.2	OFICINAS Y INSTALACIONES	19
1.1.4.3	PLAN DE ACTIVIDADES	19
1.1.5	ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS	20
1.1.5.1	CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO	20
1.1.5.2	LIBROS DE CONTABILIDAD QUE LLEVA LA COOPERATIVA	20
1.1.5.3	ESTADOS FINANCIEROS	21
1.1.6	ASPECTOS LEGALES	22
1.1.6.1	REGLAMENTO E INFORMES	22
1.1.7	ASPECTOS TECNICOS DE PRODUCCION	22
1.1.7.1	DESCRIPCION DEL PROCESO PRODUCTIVO	22
1.1.8	CLIENTES	24
1.2	DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO	28
1.2.1	TALLER 1 DEFINIENDO LA VISION Y LA MISION EMPRESARIAL	28
1.2.1.1	RESULTADOS	32
1.2.1.2	VISION PROPUESTA A CINCO AÑOS	36
2	ESTUDIO DE METODOS Y TIEMPOS	38
2.1	ESTUDIO DE METODOS	38
2.1.1	DESCRIPCION DE LOS METODOS DE FABRICACION DE LA DOTACION DE TRABAJO	39
2.1.1.1	PANTALON INDIGO	39
2.1.1.2	CAMISA MANGA LARGA	41

2.1.1.3	PANTALON PARCHE	43
2.1.1.4	OVERALL MANGA LARGA CON BOTON	45
2.1.1.5	OVERALL MANGA CORTA CON BOTON	47
2.1.1.6	OVERALL MANGA LARGA CON CIERRE	49
2.1.1.7	OVERALL MANGA CORTA CON CIERRE	51
2.1.1.8	PANTALON 5 BOLSILLOS	53
2.1.1.9	CAMISA MANGA CORTA	55
2.2	ESTUDIO DE TIEMPOS	57
2.2.1	MEDIDA DE LA CANTIDAD DE TRABAJO PRESENTE EN EL METODO DE FABRICACION ACTUAL DE LA DOTACION DE TRABAJO	57
2.2.1.1	TAMAÑO DE LA MUESTRA	59
2.2.1.2	TOMA O CRONOMETRAJE DE TIEMPO	59
2.2.1.3	VALORACION DEL RITMO DE TRABAJO	60
2.2.1.4	SUPLEMENTOS	62
2.3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	81
3	DEMANDA, CAPACIDAD Y MRP	86
3.1	DEMANDA POTENCIAL	86
3.2	DEMANDA REAL	86
3.3	CAPACIDAD	87
3.4	EXPLOSION DE MATERIALES	88

4	MANUAL DE FUNCIONES	90
4.1	RECONOCIMIENTO DEL AREA DE TRABAJO	90
4.2	PRESENTACION Y EVALUACION DE LOS FORMATOS	90
4.3	ELABORACION DE LA DESCRIPCION Y PERFILES OCUPACIONALES DE LOS CARGOS	90
5	MANUAL DE PROCESOS	114
5.1	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS	116
5.1.1	PROCESOS GERENCIALES	116
5.1.2	PROCESOS OPERATIVOS	116
5.1.3	PROCESOS DE APOYO	117
5.2	MAPA DE PROCESOS	118
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
	BIBLIOGRAFIA	142

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Fases del estudio y evaluación de una cooperativa.	9
Gráfico 2. Evaluación de la calidad de Coopmamonal	27
Gráfico 3. Evaluación del cumplimiento de Coopmamonal.	27
Gráfico 4. Evaluación a la atención del cliente por Coopmamonal.	27
Gráfico 5. Cursograma pantalón índigo.	64
Gráfico 6. Cursograma camisa manga larga .	65
Gráfico 7. Cursograma pantalón parche.	66
Gráfico 8. Cursograma overall manga larga con botón.	67
Gráfico 9. Cursograma overal manga corta con botón.	68
Gráfico 10. Cursograma overal manga larga con cierre.	69
Gráfico 11. Cursograma overal manga corta con cierre.	70
Gráfico 12. Cursogramas pantalón 5B drill.	71
Gráfico 13. Cursograma camisa manga corta.	72

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Capacitación recibida por los asociados de coopmamonal.	19
Cuadro 2. Descripción de la maquinaria.	26
Cuadro 3. Calificación de los clientes de coopmamonal	25
Cuadro 4. Hoja de análisis estudio de tiempo pantalón índigo.	73
Cuadro 5. Hoja de análisis estudio de tiempo camisa manga larga.	74
Cuadro 6. Hoja de análisis estudio de tiempo pantalón parche.	75
Cuadro 7. Hoja de análisis estudio de tiempo overol ML con botón.	76
Cuadro 8. Hoja de análisis estudio de tiempo overol MC con botón	77
Cuadro 9. Hoja de análisis estudio de tiempo overol ML con cierre.	78
Cuadro 10. Hoja de análisis estudio de tiempo overol MC con cierre.	78
Cuadro 11. Hoja de análisis estudio de tiempo pantalón 5B drill.	79
Cuadro 12. Hoja de análisis estudio de tiempo camisa manga corta.	80
Cuadro 13. Tiempos actuales y propuestos de las prendas representativas.	82

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: ESTADOS FINANCIEROS ENERO 2002	143
ANEXO B: ESTADOS FINANCIEROS FEBRERO 2002	146
ANEXO C: ESTADOS FINANCIEROS MARZO 2002	150
ANEXO D: ESTADOS FINANCIEROS ABRIL 2002	154
ANEXO E: ESTADOS FINANCIEROS MAYO 2002	158
ANEXO F: CLIENTES	162

RESUMEN

Coopmamonal es una Cooperativa de trabajadores asociados que nació con el objetivo de contribuir al desarrollo económico de las zonas aledañas de Mamonal a través del mejoramiento de la calidad de vida de las personas que en esta zona residen, de allí que sea necesario que a lo largo del tiempo se empleen todas las herramientas para el crecimiento y fortalecimiento de la Cooperativa, estas son mas que suficientes las razones por las cuales se inició la REORGANIZACION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCESOS, en desarrollo del proyecto estipulamos una primera fase en la cual se elaboró un Prediagnóstico y un diagnóstico por observación directa, revisión de documentos y entrevistas a los asociados y personal administrativo, de la situación de la cooperativa al momento de iniciar el proyecto, se analizaron aspectos legales, productivos, financieros entre otros, en los cuales se determinó que en la cooperativa legalmente como tal está muy bien planteada aún cuando internamente a nivel de cumplimiento de los artículos de los estatutos le falta mucho por mejorar, caso por mencionar el no establecimiento de algunos comités y la nula gestión de los mismos en busca del bienestar de los asociados, sin embargo cuentan con muy buena maquinaria, contablemente cuentan con las herramientas necesarias para el buen funcionamiento de la misma y el personal aunque capacitado en confecciones industriales, no poseen es espíritu empresarial necesario para direccionar y administrar una cooperativa.

En la segunda fase se realizó el estudio de métodos y tiempos, por medio del estudio de métodos se determinó la secuencia adecuada de cada uno de los procesos de fabricación de las prendas representativas con el objetivo obtener el contenido básico de trabajo inherente en cada una de las actividades, aquí encontramos que para reducir al máximo los transportes deberíamos elaborar una distribución en planta para cada proceso que conlleve a un óptimo flujo del producto a través de la línea de producción, una vez hecho esta parte se continuó con el estudio de tiempo en donde se empleó el estudio de tiempo con cronómetro y contando con una muestra de seis observaciones, los suplementos y las valoraciones de acuerdo al ritmo de trabajo se hallaron los tiempos tipos de fabricación de las prendas y con estos las medidas de desempeño de eficiencia, Capacidad y productividad.

En la tercera fase se determinó el plan de producción maestro necesario para elaborar la planeación y control de la producción, para este plan maestro se hizo necesario determinar cada una de las materias primas que conformaban una determinada prenda para que por medio de las ordenes de compra que lleguen a la empresa poder determinar las necesidades de materia prima e insumos del proceso para así elaborar los pedidos a los proveedores con la suficiente anticipación, es decir elaboramos un plan óptimo de requerimientos de los materiales. A su vez esta información suministrada por el plan maestro nos sirvió y apoyados en los tiempos tipos a elaborar el plan de producción óptimo de producción para Coopmamonal.

En la cuarta fase por medio de observación directa y entrevistas hechas con previos formatos creados de análisis de los cargos se obtuvo la información necesaria para elaborar el manual de funciones y especificaciones de los cargos en el cual para cada cargo se especifica el cargo, sus requisitos, sus funciones sus dimensiones, su responsabilidad entre otros aspectos que facilitan la organización de los procesos productivos y administrativos de la empresa.

Y por último en la quinta fase se creó el manual de procesos de Coopmamonal, apoyado en la identificación y clasificación de los procesos que nos permite esquematizar de manera clara la manera los tipos de procesos y la manera como estos están interrelacionados para obtener un mejoramiento continuo de la cooperativa.

INTRODUCCIÓN

La historia de la industria textil en Colombia se remonta al siglo XVIII, cuando los artesanos de El Socorro, en el estado de Santander, desarrollaron un floreciente mercado doméstico de tejidos de lana y algodón, utilizando tecnología rudimentaria.

Con la industrialización, la telas, hilos, sedas y otros tejidos de Inglaterra empezaron a dominar el mercado colombiano y la actividad local de los telares quebró.

Fue sobre todo entre 1900 y 1921 que se establecieron las primeras fábricas en el país, las cuales determinarían el destino de la industria textil hasta la fecha.

Muchas de ellas se situaron en Medellín y sus alrededores pues esta ciudad era el centro de la economía del café, el cual proporcionó el capital que se necesitaba inicialmente.

Como consecuencia de la gran depresión de la década de 1930, el sector textil se reestructuró y surgieron dos grandes empresas líderes: Coltejer, la cual absorbió los tejidos de Rosellón; y Fabricato, que surgió de la unión de Antioqueña de Hilados y Tejidos y de la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato. Estas dos empresas, junto con Tejicondor - constituido en 1934- establecieron un oligopolio real, de acuerdo con el censo industrial de 1945, representando el 60% de la capacidad de producción total de hilados y tejidos de las 66 empresas registradas.

De otra parte, desde su creación, en 1940, el Instituto de Fomento Industrial - IFI- ha desempeñado un importante papel, creando y financiando importantes empresas textiles colombianas, tales como Texpinal, Fextol y Federaltex. En 1995 proporcionó \$17 mil millones de pesos de capital de trabajo a Coltejer.

Con el tiempo, Colombia se convirtió en exportadora de algodón, hilados, tejidos y confección. En 1965, las exportaciones de textil excedieron por primera vez a las importaciones, siendo las primeras US\$12 millones, contra US\$5 millones de las segundas.

Durante el periodo 1977-1983, hubo estancamiento y una cierta pérdida de competitividad, debido sobre todo al auge de la industria textil colombiana, a diseños pasados de moda, insuficiente productividad y problemas de contrabando.

El gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas, las cuales protegieron la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991 cuando se dio la llamada apertura. A partir de ese momento, los márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas se hallan bajo una fuerte presión, pues la competencia con los tejidos de importación llevó a un descenso de los precios.

Todo ello trajo problemas financieros y, en algunos casos, dio lugar a concordatos, con el objetivo de restaurar la capacidades financieras e algunas empresas. De los 56 concordatos acordados en Colombia en 1995, no menos de catorce se situaron en el sector textil y de confección.

El año 1995 fue realmente desastroso; la mayoría de empresas importantes tuvieron pérdidas considerables, con Coltejer, Fabricato y Tejicondor a la cabeza de todas.

Durante el periodo 1991-1993, la producción textil en Colombia disminuyó ligeramente, en comparación con 1990, sin embargo, en 1994 y 1995 parece que hubo un ligero crecimiento de dicha producción, a pesar de que siguieron las pérdidas de las empresas. La producción en confección aumentó en 1992, pero desde entonces fue cayendo gradualmente.

Es indispensable que sabiendo de la problemática del sector de confección busquemos soluciones que conlleven a un fortalecimiento y esas soluciones parten del análisis, evaluación y mejoramiento de los procesos administrativos y

productivos de las empresas que componen este sector, sin embargo es importante anotar que Coopmamonal tiene dos frentes: el frente empresarial y el frente cooperativo, los cuales se tienen que interrelacionar para el mejor funcionamiento de la empresa.

En los procesos de fortalecimiento y consolidación institucional de la Cooperativas juega un papel importante la forma cómo se despierte estratégicamente el interés y la confianza de quienes dirigen la empresa que va a ser atendida.

Este procesos debe desarrollarse en fases progresivas de tal manera que se pueda observar fácilmente el avance y progreso de los proyectos cooperativos.

En este trabajo mostraremos la forma como se realizó el reconocimiento y diagnóstico general que implicaron el cambio de actitudes y conductas de los asociados y dirigentes de la esta organización cooperativa que redundaron en beneficios sociales y económicos para ellos y por ende para las comunidades que se encuentran bajo su radio de acción.

El presente documento tiene como objetivo fundamental recoger la experiencia metodológica aplicada durante la ejecución del proyecto de grado

“REORGANIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA COOPMAMONAL Y DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y DEL MANUAL DE PROCESOS”.

Entregamos así esta herramienta guía, a las personas interesadas en el tema.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Reorganizar la empresa Coopmamonal a través de la evaluación de los procesos productivos y administrativos con el fin de aumentar la productividad de la empresa y mejorar su posición competitiva.

Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar y analizar la situación actual de la empresa Coopmamonal, a través de observación directa, encuestas a los empleados, entrevistas a la gerencia y revisión de documentos de Coopmamonal para hacer un diagnóstico interno y externo de los factores que tienen mayor repercusión en la cooperativa.
- ✓ Identificar la secuencia de las actividades del proceso de fabricación de Coopmamonal, por medio del estudio de métodos y tiempos para determinar el tiempo tipo y con éste las medidas de desempeño o indicadores de gestión.
- ✓ Elaborar el plan maestro de producción, a través del estudio de la demanda para permitir la óptima administración de los recursos.
- ✓ Determinar el plan de producción, a través de la identificación de los requerimientos y el flujo de materiales de los procesos para alcanzar una producción más eficiente y económica.

- ✓ Diseñar el manual de funciones, a través de la descripción de cargos y perfiles ocupacionales de los trabajos para obtener los parámetros de referencia en la administración de recursos humanos.

- ✓ Diseñar el manual de procesos, a través de la identificación de los procesos en general, procesos operativos y procesos de apoyo con el fin de identificar y estandarizar los procesos claves y describirlos textualmente.

UNIDAD 1

**ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA
SITUACIÓN ACTUAL DE LA
COOPERATIVA**

1. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA.

Para realizar el estudio y evaluación de la situación actual de Coopmamonal dividimos en fases el proceso mediante el cuál se puede obtener la información completa de la cooperativa.

Para tener más claridad veamos brevemente en que consisten las diferentes fases y los productos que se deben obtener de cada una.

Es importante aclarar que las Fase 3 y Fase 4 son estricta responsabilidad de los dueños de la Cooperativa y su administración.

SELECCIÓN DE LA COOPERATIVA: Esta fase de alistamiento o momento cero determina las condiciones mínimas que permitan medir el grado de éxito del plan de trabajo que se va a desarrollar. Se parte de la obtención de una información básica que nos ayuda a detectar la situación por la que atraviesa la empresa y su capacidad de respuesta frente a nuevos planes.

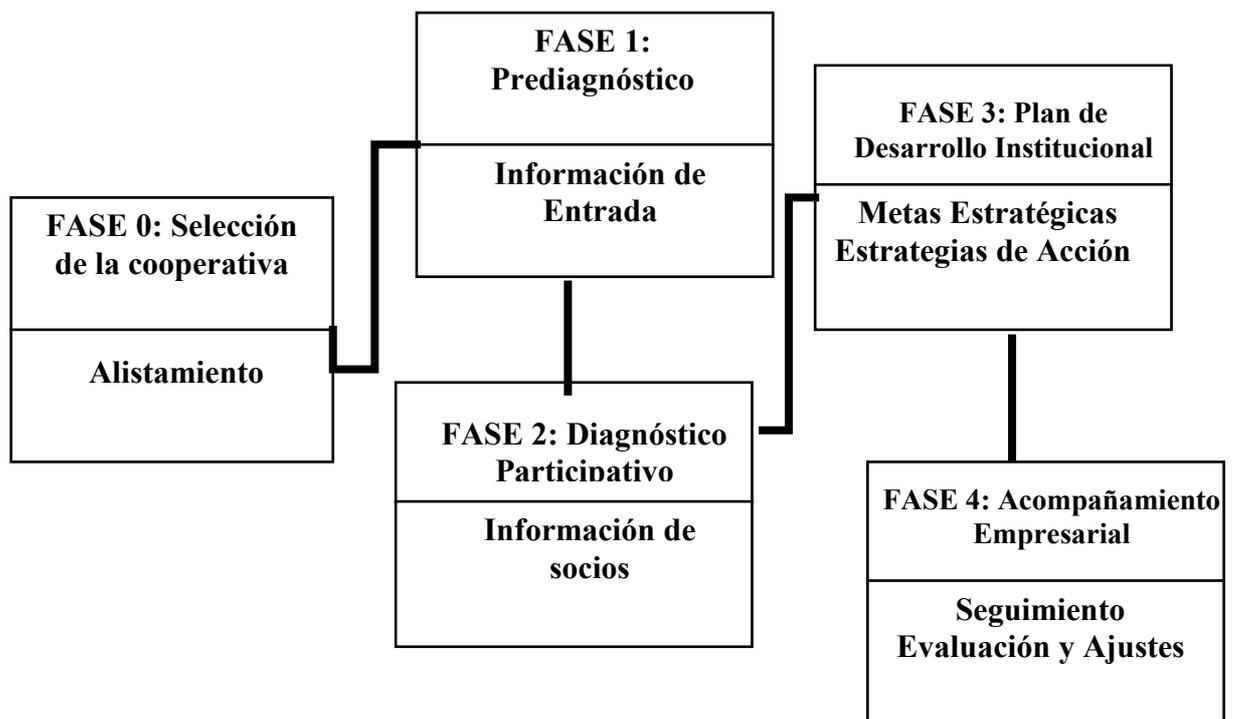
EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO: Se obtiene del trabajo que el asesor – facilitador realiza con los dueños de la cooperativa aprovechando espacios pedagógicos como seminarios, talleres, reuniones d trabajo, donde la atención se centra en la opinión y apreciación dada por la base social y sus dirigentes acerca de la cooperativa. El diagnóstico recoge la realidad que vive la organización partiendo de un análisis interno y externo que permite detectar la problemática de la entidad y sus potencialidades para superar las dificultades.

EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: Muestra las metas estratégicas potenciales que puede alcanzar la cooperativa como grandes resultados que se esperan, así mismo define las acciones a seguir con cronograma, responsables e indicadores de verificación.

EL ACOMPAÑAMIENTO EMPRESARIAL: Es el programa de trabajo que define la entidad para cumplir los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Institucional y que los asesores – facilitadores deben hacer un estricto seguimiento, evaluando periódicamente los resultados y pro supuesto, deben sugerir los ajustes que sean del caso para la cooperativa reoriente y adopte los cambios necesarios.

En la figura 1 se pueden identificar mejor las fases del proceso:

Figura 1: Fases del estudio y evaluación de una cooperativa.



1.1 PREDIAGNÓSTICO

El prediagnóstico también lo podemos denominar diagnóstico de entrada que se obtiene sobre la situación que atraviesa la cooperativa en el momento en que se inicia el trabajo con la organización.

Esta fase consiste básicamente en recolectar la información de la empresa como un todo.

Información General: Se identifica la empresa y su información básica sobre actividades, asociados, servicios, etc.

Aspectos Contables Financieros: Relación de contabilidad, controles internos, principales cuentas de los estados financieros, presupuesto, etc.

Aspectos Legales: Situación legal frente a las entidades de registro, vigilancia y control.

Aspectos Técnicos y de Producción: Equipo sistemas de producción, condiciones técnicas.

Clientes.

Toda esta información se recopiló mediante formularios, entrevistas a los integrantes de los órganos de dirección, control, algunos líderes que apoyan la cooperativa. Adicionalmente se recurrió a la información que suministró la

cooperativa, estos son estatutos, reglamentos, estados financieros, memorias y actas.

1.1.1 INFORMACIÓN GENERAL.

RAZON SOCIAL:

Cooperativa de Microempresas Integradas de Mamonal (COOPMAMONAL).

UBICACIÓN (DIRECCIÓN):

Mamonal Km 2, Sector Bellavista, Cra 56 #5A – 69.

FECHA DE CONSTITUCIÓN:

2 de mayo del año 2001.

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

Fabricación de ropa exterior especial, wippe, estampado y señalización o publicidad.

El número total de asociados es de 23 personas, de los cuales 6 son hombres y 17 son mujeres. Todos ellos conforman la asamblea general, cuya última reunión fue en marzo del 2002 y del total de asociados asistieron 21 personas.

Los asociados de Coopmamonal son personas que residen en las comunidades aledañas a la Zona Industrial de Mamonal cuya actividad principal es la confección.

La cooperativa se rige por estatutos y reglamentos los cuales son conocidos por los asociados en su totalidad.

Cabe anotar que en el momento en que se hizo el diagnóstico el número de empleados de la Cooperativa era cinco (5), sin embargo esto es muy variable, de acuerdo a las necesidades de producción.

1.1.2 DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

La dirección y administración de la cooperativa, está a cargo de: La Asamblea General, El Consejo de Administración y el Gerente General. La vigilancia y la fiscalización, serán ejercidas por la Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal (Art. 24 de los Estatutos de Coopmamonal).

1.1.2.1 LA ASAMBLEA GENERAL.

Es el máximo órgano de administración y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados y empleados de la cooperativa, está integrada por los asociados hábiles o los delegados elegidos por estos.

Las Asambleas deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares. Las reuniones se llevarán a cabo en la fecha, hora y lugar determinado en la convocatoria, bajo la dirección de un presidente, un vicepresidente y un secretario(a). El quórum de la Asamblea para deliberar y adoptar decisiones válidas, está constituido por la asistencia de asociados hábiles o delegados convocados. Si dentro de la hora siguiente a la convocatoria no se hubiere integrado el quórum requerido, se levantará un acta donde conste tal circunstancia. Cumplida esta formalidad, la asamblea podrá deliberar y tomar decisiones válidas con un número de asociados no inferior al 10% del total de asociados hábiles, ni al 50% del número requerido para constituir una cooperativa.

Es importante mencionar que durante este año se está trabajando en la reforma de los estatutos, sin embargo el proceso ha sido muy ineficiente, ya que la fecha límite para la culminación de este proceso era en Julio del año en curso.

1.1.2.2 EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

El consejo de administración de COOPMAMONAL es una de las facultades que le confiere el Artículo 35 de la Ley 79/88 y el Artículo 62 literal h del estatuto y considerando que se hace necesario establecer un reglamento interno para el mejor funcionamiento del órgano e administración

El consejo de administración debe estar integrado por 5 (cinco) miembros principales y 5 (suplentes) personales; de los miembros principales se designará el presidente, el secretario, el vicepresidente y dos vocales; en la primera sesión luego de haber sido registrada por autoridad competente.

Es el órgano permanente de administración elegido por la asamblea general de asociados o delegados por el sistema del cuociente electoral para períodos de (1) año, sin perjuicio de que pueda ser removido o reelegido libremente por la misma asamblea.

Son funciones del consejo de administración:

- ✓ Designar el gerente de la cooperativa y fijarle su remuneración.
- ✓ Determinar las políticas de la cooperativa.
- ✓ Convocar a los asociados a las asambleas generales.
- ✓ Crear los cargos técnicos y administrativos que consideren necesarios y fijar las correspondientes remuneraciones.

- ✓ Establecer su propio reglamento y expedir normas que considere necesarias para la dirección y organización de la cooperativa.

La última sesión de consejo se realizó el 13 de Julio del 2002, en el cuál faltó una integrante del consejo de administración y varios de ellos llegaron tarde, estuvieron como invitados especiales el Gerente y el Contador de COOPMAMONAL.

Es importante mencionar que en el artículo 61, inciso "b" de los estatutos menciona que el consejo de administración debe: "haber demostrado interés, participación activa, capacidad de servicio, espíritu de colaboración...", sin embargo, muchas de estas características no se desarrollan en su totalidad por cada uno de los integrantes. Se menciona en el artículo 62 como una de sus funciones "cuidar el estricto cumplimiento de las disposiciones estatutarias" y esto muchas veces no se cumple.

1.1.2.3 EL GERENTE

Es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración, será designado por un año. (Art. 68 de los Estatutos de Coopmamonal)

Son funciones del gerente:

- ✓ Ejecutar las resoluciones de las asamblea de asociados o delegados y del consejo de administración.
- ✓ Usar el nombre o razón social de cooperativa en desarrollo de su objeto social.
- ✓ Constituir mandatos judiciales o extrajudiciales para que representen a la cooperativa.

- ✓ Mantener al consejo de administración de asociados al corriente de los negocios y operaciones que ejecute o vaya a ejecutar.
- ✓ Presentar a la Asamblea un informe detallado sobre la marcha de la cooperativa.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir oportunamente todos los requisitos y exigencias legales que se relacionen con el funcionamiento y actividades de la cooperativa.
- ✓ Supervisar el estado de caja y cuidar de la seguridad de los bienes y valores de la cooperativa.
- ✓ Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa, firmar los cheques que se giren contra las cuentas bancarias de estas y firmar los demás comprobantes.
- ✓ Proponer políticas administrativas, programas de desarrollo, proyectos y presupuestos a consideración del consejo de administración.
- ✓ Velar porque la contabilidad de la cooperativa se encuentre al día de conformidad con las disposiciones legales.
- ✓ Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto y las facultades que para el efecto le conceda el consejo de administración.
- ✓ Entre otras.

(Art. 70 de los Estatutos de Coopmamonal)

El gerente de la Cooperativa actualmente no es asociado, es economista egresado de la Tecnológica de Bolívar, tiene contrato a término fijo, fue elegido por Fundación Mamonal desde que se inició la Cooperativa, los asociados, anualmente deciden si quieren que Fundación Mamonal siga al frente de la Gerencia. Trabaja tiempo completo y presenta informes por escrito al consejo de administración mensualmente. Es importante enunciar que no existen las actas de las sesiones del consejo en Coopmamonal.

1.1.2.4 JUNTA DE VIGILANCIA

La junta de vigilancia es el órgano que se encarga de velar porque los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos. Está integrada por (3) tres asociados hábiles con sus respectivos suplentes, que será elegida por la asamblea para un período de un año. (Art. 71 y Art 73 de los Estatutos de Coopmamonal)

Son funciones de la junta de vigilancia:

- ✓ Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal, y al DANSOCIAL sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
 - ✓ Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
 - ✓ Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
 - ✓ Solicita al consejo de administración la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el consejo de administración se ajuste al procedimiento establecido para tal efecto.
 - ✓ Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
 - ✓ Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria.
 - ✓ Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la revisoría fiscal.
- (Art 73 de los Estatutos de Coopmamonal).

La última reunión se llevó a cabo a finales de marzo. Asistieron todos los integrantes y como invitado estuvo el Revisor Fiscal, sin embargo cabe anotar que la Junta de Vigilancia de la cooperativa no está cumpliendo con ninguna de sus funciones. Esto es indispensable para el control y mejoramiento de la cooperativa.

1.1.2.5 REVISOR FISCAL.

Es el encargado de ejercer de manera permanente y con criterio profesional, a nombre de los asociados, el control fiscal de los actos de las administraciones, con el objeto de velar por la protección y custodia de los activos sociales y por la confiabilidad e integridad de los sistemas contables, así como de vigilar el correcto y eficiente desarrollo de los negocios sociales.

Será (1) una persona con su respectivo suplente y deberán ser contadores públicos titulados con matrícula vigente, no podrán ser asociados de la cooperativa y su cargo crea incompatibilidad con el ejercicio de cualquier otro empleo o función dentro de ella. (Art. 74 y Art. 75 de los Estatutos de Coopmamonal).

Actualmente el Revisor Fiscal no está cumpliendo con sus funciones ya que su última visita fue en Julio 15 del presente año, a pesar de esto no tiene un plan de trabajo, o por lo menos no lo ha presentado a Coopmamonal. Hasta el momento solo ha presentado un informe en Mayo 13 del 2002.

1.1.2.6 COMITÉS ESPECIALES.

Existen comités especiales, para la adecuada atención de los asociados, que deben ser reglamentados y nombrados por el consejo de administración.

Todos los miembros de estos comités deberán ser asociados hábiles, en tal caso de que se necesiten conocimientos especializados podrá nombrarse como asesor a persona técnicamente capacitada en la materia. (Art. 77 de los Estatutos de Coopmamonal).

Estos son:

1.1.2.6.1 COMITÉ DE EDUCACIÓN

Es el encargado de promover, orientar, coordinar las actividades de educación cooperativa, de conformidad con los planes y programas sociales y educativos que señale el consejo de administración. Está integrado por tres miembros suplentes, elegidos para el mismo período del consejo de administración. En este comité deberá haber por lo menos un miembro del consejo de administración, ya sea un principal o un suplente. (Art. 78 y Art 79 de los Estatutos de Coopmamonal).

En la cooperativa el comité de educación fue elegido, sin embargo no tiene un plan de actividades que le permita lograr los objetivos para lo cuál fue creado.

1.1.2.6.2 COMITÉ DE SOLIDARIDAD.

Es el encargado de todos los proyectos sociales, actividades de integración, dinámicas, mejoramientos de viviendas, y toda aquella parte de necesidades de los asociados. Está formado por (3) asociados hábiles.

Este comité no está reglamentado en ninguno de los estatutos de la cooperativa, no ha sesionado y no cumplen con sus funciones.

1.1.2.6.3 COMITÉ DE APELACIONES.

Es el encargado de revisar todas las decisiones tomadas y si algunos socios no están de acuerdo, este comité tiene la potestad de llevar al consejo de administración la apelación a cualquiera decisión tomada. Está formado por (3) asociados hábiles.

Este comité no está reglamentado en ninguno de los estatutos de la cooperativa, y en este año no se han elegido sus integrantes.

1.1.3 REGLAMENTOS.

La Cooperativa de Microempresarios Integrados de Mamonal (COOPMAMONAL), posee los Estatutos de la cooperativa.

1.1.4 OTROS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS.

1.1.4.1 MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS: La cooperativa no posee actualmente manuales de funciones y procedimientos.

Los operarios asociados han recibido diferentes tipos de capacitación (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Capacitación recibida por los asociados de Coopmamonal.

TIPO DE CAPACITACION	CONSULTOR
Asistencia técnica en confecciones y wippe.	Fundación Mac.
Sistemas y computadoras.	SENA
Charlas de autoestima y crecimiento personal.	Luis Javier Valencia.
Mejoramiento continuo y análisis de procedimiento.	Jorge Villanueva.
Preparación y mezcla de pintura y screen.	Fundación Carvajal.
Manejo de cintas y materiales reflectivos.	3M.

1.1.4.2 OFICINAS E INSTALACIONES: La cooperativa posee una oficina amplia donde se tiene la gerencia y la contabilidad. Cuentan con (3) tres computadores uno (1) de gerencia, (1) de contabilidad y (1) auxiliar. Sin embargo consideramos que falta una sala de espera, una separación entre la gerencia y el área contable.

1.1.4.2 PLAN DE ACTIVIDADES: Actualmente no se tiene un plan de actividades, sin embargo esto es responsabilidad de cada uno de los comités designados para cada fin.

1.1.5 ASPECTOS CONTABLES FINANCIEROS.

1.1.5.1 CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO.

- ✓ La contabilidad de COOPMAMONAL se realiza en forma sistematizada, se usa el programa ZEUS.
- ✓ El mensajero es la persona encargada de realizar las conciliaciones bancarias. El responsable de manejar el dinero es el contador y reporta todas los gastos y costos mediante constancias de facturas de la caja menor, cuando se hace alguna venta el contador le entrega el dinero al mensajero y el la consigna inmediatamente.
- ✓ El responsable del inventario es el encargado de corte, maneja el almacén. Sin embargo no lleva control alguno escrito acerca de los materiales que están allí.
- ✓ El inventario se hace mensualmente, lo realizan los operarios que se designen para este fin.
- ✓ El contador público de COOPMAMONAL es titulado.
- ✓ Se aplica el Manual de cuentas para la contabilidad.
- ✓ Se realizan arqueos de los fondos, principalmente los de caja menor. Estos son realizados por el revisor fiscal y el contador.

1.1.5.2 LIBROS DE CONTABILIDAD QUE LLEVA LA COOPERATIVA:

- ✓ El libro mayor y de balance.

- ✓ El libro diario.
- ✓ Los libros auxiliares.

1.1.5.3 ESTADOS FINANCIEROS

Valores que presentan las principales cuentas de balance a Junio 30 del 2002:

ACTIVOS TOTALES:	<u>263,474,825.36</u>
TOTAL PASIVO:	<u>214,800,939,06</u>
TOTAL PATRIMONIO:	<u>48,673,886.30</u>

El gerente, el contador y el consejo de administración analizan la información mensualmente y toman decisiones con base en ésta.

El presupuesto de COOPMAMONAL es de operaciones (ingresos y egresos) y de inversiones, es elaborado por el gerente anualmente, y evaluado mensualmente por el Consejo de Administración.

Se efectúan análisis financieros periódicos (cada mes) y se analiza:

- ✓ Todos los estados financieros.
- ✓ Cartera.
- ✓ Cuentas por pagar y las cuentas por cobrar a los asociados.
- ✓ Márgenes de contribución.
- ✓ Costos.

La cooperativa sólo se capitaliza por aporte en trabajo.

Los Fondos Sociales se mueven de acuerdo a la programación de actividades de cada comité y ellos autorizan las salidas de dinero para tales fines.

1.1.6 ASPECTOS LEGALES.

1.1.6.1 REGLAMENTOS E INFORMES.

Los estatutos están acorde con las normas legales. La última reforma se está haciendo actualmente. Se legalizó en Mayo 2 del 2001.

La cooperativa está al día con la rendición de cuentas ante los entes oficiales.

COOPMAMONAL presentó Declaración de Renta pero no presentó el De Industria y Comercio lo cual le está generando problemas, se inscribieron en el mes de Julio del año en curso y están legalizando todo lo referente con este impuesto.

Se elaboran las actas de Asamblea, pero no se archivan debidamente ya que no existen registro de tales actas en la Cooperativa sin embargo si se envían a la Cámara de Comercio, es decir, están hechas pero no están en la cooperativa.

Los libros de actas, los libros de diarios y el de mayor y de balances están registrados en la Cámara de Comercio.

El programa y presupuesto de educación se envían a la superintendencia en caso tal de que esta entidad lo requiera.

1.1.7 ASPECTOS TECNICOS DE PRODUCCION.

1.1.7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

El proceso productivo en Coopmamonal se puede dividir en tres áreas:

√ CONFECCIÓN: Es el proceso productivo mas grande de COOPMAMONAL, allí se tienen 14 operarios - asociados y una empleada fija, es el de mayor demanda y consiste en los siguientes operaciones.

- Trazo: consiste en colocar los patrones o moldes de confección que se va a cortar sobre la tela extendida de tal manera que se minimice el consumo de tela.
- Tendido: consiste en extender la tela sobre la mesa para poder cortarla de acuerdo a las marcas estudiadas y dibujadas previamente.
- Corte: consiste en cortar la tela de acuerdo a el patrón o molde.
- Confección: consiste en armar y coser las piezas cortadas para formar la prenda.

Esto es la fabricación de Ropa Exterior Especial.

El 50% de este proceso es manual y el otro en la maquinaria. Sin embargo es necesario aclarar que se tiene una tecnología competitiva y apta para las exigencias del medio.

√ ESTAMPADO: Es el proceso productivo denominado servicio aquí se hacen pasacalles, pendones, se estampan la ropa exterior especial que sale de confecciones; en esta área hay 3 operarios.

√ WIPPE (TRAPO PARA LIMPIEZA): Este consiste en la clasificación de trapos para limpieza industrial; en esta área hay 7 operarios.

Esta área tiene por lo menos un 90% de trabajo manual.

Dentro de lo que podemos observa en el proceso productivo encontramos:

1. La capacidad instalada es subutilizada en aproximadamente un 50%.
2. No existen controles de producción ni de calidad.

3. El mantenimiento de los equipos no se hace con una planeación y programación lo que genera atrasos en el proceso productivo por daños de maquinarias y equipos.
4. La maquinaria empleada (ver cuadro 2) es competitiva y moderna pero muy limitada.

1.1.8 CLIENTES

Coopmamonal cuenta con 216 clientes actualmente, ver en anexo lista de clientes, sin embargo, de estos 16 son los mas representativos, ya que representan el 80% de las ventas de la cooperativa.

Estas empresas son:

1. ABOCOL S.A.
2. ASTILLEROS VIKINGOS S.A.
3. AVENTIS S.A.
4. BIOFILM S.A.
5. C. I. OCEANOS S.A.
6. CABOT COLOMBIANA S.A.
7. CELLUX COLOMBIANA S.A.
8. CIUDAD LIMPIA.
9. COLCLINKER.
10. COTECMAR.
11. DEXTON S.A.
12. ECOPETROL.
13. EXXON MOBIL DE COLOMBIA.
14. LAMITECH S.A.
15. PETROQUIMICA S.A.
16. PROPILCO S.A.

A estas empresas, Fundación Mamonal le realizó una encuesta para saber la percepción que ellos tenían de Coopmamonal, en la encuesta se evaluó: Calidad, Cumplimiento, Precio Justo, Atención al cliente, la nota más baja es 1 y la nota más alta es 5, los resultados se muestran en el cuadro 3 y en los gráficos 1, 2 y 3.

Cuadro 3: Calificación de los clientes de Coopmamonal.

ASPECTO EVALUADO	RESPUESTAS (%)								TOTAL
	1	2	3	4	5	SI	NO	N/R	
1. CALIDAD	0	6	44	31	13	-	-	6	100%
2. CUMPLIMIENTO	56	13	25	6	0	-	-	0	100%
3. PRECIO JUSTO	-	-	-	-	-	69	25	6	100%
4. ATENCIÓN AL CLIENTE:	33	19	13	22	11	-	-	3	100%
4.1 SERVICIO OPORTUNO	50	13	13	19	6	-	-	0	100%
4.2 COMUNICACIÓN	19	25	19	19	19	-	-	0	100%
4.3 SERVICIO POSTVENTA	44	13	0	25	13	-	-	6	100%
4.4 ATENCIÓN A RECLAMOS	19	25	19	25	6	-	-	6	100%

En la encuesta también dieron algunas sugerencias como:

- ✓ Mejorar la atención y servicio al cliente.
- ✓ Mejorar las hormas y las costuras.
- ✓ Mejorar el cumplimiento.
- ✓ Mejorar la comunicación con el cliente.
- ✓ Mejorar el manejo de reclamos.

Gráfico 2: Evaluación hecha en el aspecto de la calidad a los clientes de Coopmamonal.

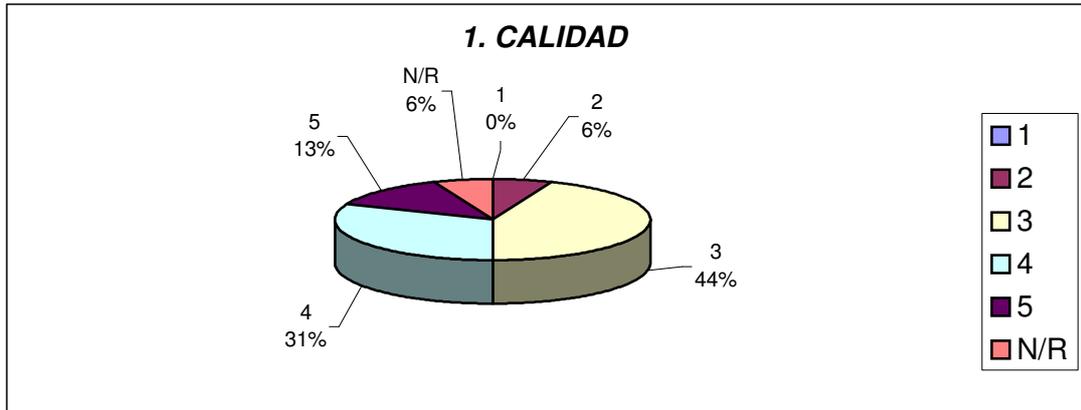


Gráfico 3: Evaluación hecha en el aspecto del cumplimiento a los clientes de Coopmamonal.

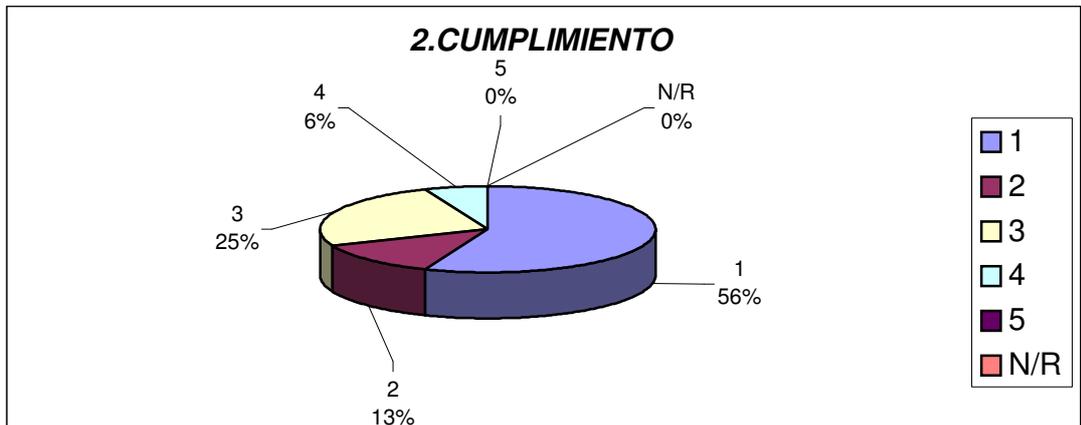
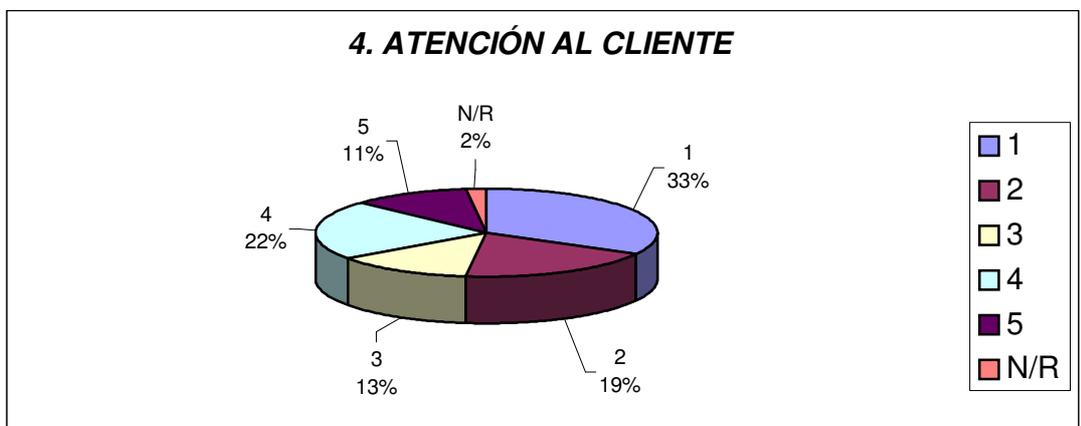


Gráfico: Evaluación hecha en el aspecto de atención al cliente a los clientes de Coopmamonal.



1.2 DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

Para obtener el diagnóstico participativo se realizó un total de tres talleres con una duración promedio de diez horas cada uno donde cada asociado mostrara cuál es su percepción acerca de su empresa.

Esta fase se hizo esta fase con todos los asociados y directivos, teniendo en cuenta lo pequeña de la Cooperativa.

El primer Taller consistió en definir la Misión y Visión empresarial para la entidad, mediante la identificación de sus componentes básicos, de lo cuál se hizo una evaluación de la misión actual y se determinó que es una misión acorde con los objetivos de Coopmamonal y se creó la Visión propuesta que más adelante se cita.

El segundo Taller consistió en identificar el entorno actual de la cooperativa y el tercero consistió en analizarla internamente, que complementado con el Prediagnostico, nos arrojan la situación real de la empresa.

1.2.1 TALLER N° 1: DEFINIENDO LA VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIAL.

El objetivo de este taller es hacer la definición de la visión y la misión.

Se entiende por MISIÓN, el enunciado escrito que establece los actuales propósitos de la entidad cooperativa que responden a las preguntas ¿para qué existimos hoy? Y ¿qué somos como institución?. Tal enunciado permite

distinguirlo de otras entidades en cuanto a sus operaciones, sus servicios, sus afiliados y usuarios, su tecnología, sus valores y políticas fundamentales y

principalmente su talento humano. La MISIÓN de una organización, establece cuál es actualmente su negocio básico, sus objetivos más generales, sus prioridades, su responsabilidad frente a la sociedad y a sus operarios, estos puntos fueron analizados en la actual misión y consideramos que posee cada uno de estos aspectos, la misión es la siguiente:

EN COOPMAMONAL OFRECEMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE EXCELENTE CALIDAD EN EL RAMO DE LA CONFECCIÓN, WIPPE, ESTAMPADO Y PUBLICIDAD, PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE UNA GRAN VARIEDAD DE CLIENTES BRINDÁNDOLES, SEGURIDAD, PRESENTACIÓN Y COMODIDAD.

CONTAMOS CON EQUIPOS MODERNOS Y UN PERSONAL CALIFICADO Y EFICIENTE EN LA ELABORACIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS CON EL FIN DE LOGRAR SOLIDEZ, LIDERAZGO MEJORAMIENTO DE NUESTRA EMPRESA, DESARROLLO Y CALIDAD DE VIDA DE SUS ASOCIADOS. FOMENTANDO LA CULTURA DEL TRABAJO COOPERATIVO.

En el primer párrafo se menciona: "En Coopmamonal ofrecemos... y publicidad", donde se encuentra enunciado su negocio básico. Seguidamente menciona "...para satisfacer ... comodidad" aquí se enuncian los objetivos más generales y sus prioridades, en el segundo párrafo se ve claramente definido su responsabilidad frente a la sociedad y a los operarios.

La VISIÓN es un conjunto de propósitos amplios que sirven de guía para inspirar a la entidad hacia la búsqueda de un estado futuro determinado. Es un marco de referencia acerca de lo que desea ser como entidad organizada, que permite orientar las acciones de sus miembros con un sentido de largo plazo. La VISIÓN expresa las aspiraciones, el "deber ser" al que se desea llegar en un horizonte de tiempo determinado.

Para determinar la VISIÓN se aplicó la siguiente metodología:

En una reunión de grupo, se diligenció el Formato N° 1. El grupo nombró un relator o comisión relatora, para redactar un enunciado breve y conciso sobre los diversos puntos que conforman la misión y la visión de la organización después de la discusión de grupo

FORMATO N°1

¿Quiénes son hoy nuestros asociados y usuarios?	¿Quiénes deberían ser?	¿En dónde se encuentran ubicados?

¿Cuáles son nuestros servicios básicos?	¿Cuáles otros deberían ser en el futuro?

¿Cuáles son nuestras tecnologías en infraestructura, equipos, sistemas, comunicaciones, conocimientos, etc. Para prestar servicios?	¿Cuáles otras deberían ser para resultar excelentes?

¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas básicas frente a otras cooperativas y a las empresas de actividad similar?	¿Cuáles otras deberían ser nuestras ventajas para ser líderes en el sector?

¿Cómo define nuestra entidad sus metas económicas y metas sociales? (Crecimiento, rentabilidad, incremento del ingreso, mejorar calidad de vida, etc)

Con esto ya podemos identificar la misión, la visión, los aspectos internos y el entorno de la cooperativa, según los resultados que nos arroja el diagnóstico participativo.

En Coopmamonal trabajamos de la siguiente manera:

Se conformaron 4 grupos de trabajo:

El primero conformado por la unidad de estampado, Tomás Vallejo, Adalberto Araujo, Leandro Ahumado y el mensajero Randolph Acevedo

El segundo conformado por la mitad de las personas de la unidad de confecciones: Liliana Carrillo, Yolanda Ortega, Ganny García, Doris Garcés, Dora Acosta y Lilia Carrillo.

El tercer grupo conformado por la mitad de las personas de la unidad de confecciones: Nidia Ahumada, Marina Macías, Sebastián Cruzado, Bontinez Camargo, Esther Castrillo, Herminia Peñata y Maria Cuadro.]

El cuarto grupo conformado por la unidad de wippe: Catalina Padilla, Emelda Silgado, Gladis Gomez, Luz Adriana Cuervo, Marlene Ariza, Miladis Padilla y Luis Pineda.

1.2.1.1 RESULTADOS...

A la pregunta ¿quiénes son hoy nuestros asociados? Respondieron:

Nuestros asociados son hoy personas con un bajo nivel educativo (sólo un 23% son bachilleres) cuyo promedio de edad está entre los 38 años . son personas que tienen buenas relaciones entre sí, que saben desempeñarse bien pero les hace falta trabajar con calidad, que tienen bastante conocimiento, sin embargo falta mucha unión, falta espíritu de cooperativa, no hay un verdadero sentido de pertenencia, la mayoría de las personas en confecciones piensan en forma individual, y por lo tanto son irresponsables.

También se observa que falta tratar de cumplir con los clientes, porque ellos están muy descontentos, principalmente en confecciones.

A la pregunta ¿quienes deberían ser nuestros asociados? Respondieron:

Nuestros asociados deben ser bachilleres, jóvenes, con experiencia, capacitados, de máximo 35 años, con capacidad para desempeñar buenas relaciones, con alto de sentido cooperativo, eficientes.

A la pregunta ¿en dónde se encuentran ubicados? Respondieron:

Que sólo tienen un 20% de todas las características que debe tener un asociado.

A la pregunta ¿cuáles son nuestros servicios básicos? Respondieron:

La cooperativa ofrece tres tipos de servicios en general:

- ✓ Estampado y servicios (publicidad y pendones).
- ✓ Confección de ropa de trabajo especial.
- ✓ Venta de trapo para limpieza industrial (wippe).

A la pregunta ¿Cuáles otros deberían ser en el futuro? Respondieron:

- ✓ Acrílico en bajo relieve y ploteado.
- ✓ Mini taller de metalmecánica y soldadura.
- ✓ Fabricación de calzado industrial.
- ✓ Fabricación y venta de sacos.
- ✓ En confecciones que fabriquen ropa de alta costura.
- ✓ Y que la publicidad no se limite a hacer el pendom sino al diseño.
- ✓ Producción de sacos.
- ✓ Producción de alta costura.
- ✓ Diseño de moda.

A la pregunta ¿Cuáles son nuestras tecnologías en infraestructura, equipo, sistemas, comunicaciones, conocimientos, etc. para prestar servicios? Respondieron:

No tenemos en estampado una tecnología moderna, la mayoría de los procesos son manuales, tenemos una plancha de hogar. En confecciones tenemos buenas máquinas pero no son propias, en corte tenemos una maquina cortadora EASTMAN modelo 629 americana y en wippe sólo se necesita algunas máquinas planas. A nivel general tenemos una planta amplia pero no es propia, poco conocimiento en lo que es el proceso productivo, tenemos una moto con un trailer para llevar lo que necesitamos, tenemos tres computadoras, una oficina, un baño mixto.

A la pregunta ¿Cuáles otras deberían ser para resultar excelentes? Respondieron:

- ✓ Una camioneta.
- ✓ Un transfer para la unidad de estampado.
- ✓ Un computador especial para la unidad de estampado.
- ✓ Una plancha termofijadora.
- ✓ Un software de diseño para elaborar pendones.
- ✓ Un área especial para cada unidad.
- ✓ Cafetería.
- ✓ Una planta propia.
- ✓ Un equipo de corte completo.
- ✓ Que halla un baño para hombres y un baño para mujeres.

¿Cuáles son nuestra ventajas competitivas básicos frente a otras cooperativas y a las empresas de actividad similar?

- ✓ Que es un programa social.
- ✓ El respaldo de Fundación Mamonal.
- ✓ Localización (cercanía a los clientes).
- ✓ Precio.
- ✓ Materia prima.
- ✓ Somos los únicos en Cartagena.

¿Cuáles otras deberían ser nuestras ventajas para ser líderes en el sector?

- ✓ Calidad.
- ✓ Cumplimiento.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Buen capital de trabajo.
- ✓ Más capacitación.
- ✓ Más promoción o mercadeo.

- ✓ Planeación del trabajo.
- ✓ Un vendedor.

A la pregunta ¿Cómo define nuestra entidad sus metas económicas y metas sociales? Respondieron:

Dentro de 5 años queremos ser entre 60 y 100 asociados, queremos tener nuestra propia maquinaria y nuestra propia planta, con una compensación mínima de \$1.500.000, y que todos los asociados tengamos nuestra casa propia.

A la pregunta ¿Cómo define nuestra entidad sus valores o creencias básicas? Respondieron:

- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Respeto.
- ✓ Compañerismo.
- ✓ Amor por el trabajo.

Al culminar este taller recomendamos la siguiente visión, que contempla tres aspectos:

1. El aspecto empresarial: en el cuál se enuncian los problemas más visibles en la cooperativa arrojados por el prediagnóstico y por el diagnóstico realizado: calidad y cumplimiento.
2. El aspecto social: que promueve y contempla el objetivo para el cuál fue creada la cooperativa, ser generadora de empleos.
3. El aspecto de crecimiento personal: que integra los valores que se deben resaltar en una cooperativa

1.2.1.2 VISIÓN PROPUESTA A CINCO AÑOS:

SEREMOS LA COOPERATIVA LIDER EN LA COSTA Y RECONOCIDOS A NIVEL NACIONAL EN CONFECCION INDUSTRIAL, CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD Y CUMPLIMIENTO.

SEREMOS UNA COOPERATIVA CON MÁS DE 80 ASOCIADOS, GENERANDO EMPLEO A MÁS DE 120 PERSONAS.

SEREMOS UNA COOPERATIVA EJEMPLO DE SUPERACIÓN PERSONAL, CON ALTOS VALORES DE SOLIDARIDAD, UNIÓN Y AMOR ENTRE SUS ASOCIADOS.

UNIDAD 2

**ESTUDIO DE MÉTODOS Y
TIEMPOS**

2. ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS

2.1 ESTUDIO DE MÉTODOS

Este estudio se desarrolló en el área ó unidad de confección de Coopmamonal, en la cual se identificó la secuencia adecuada de cada una de las actividades de los procesos de fabricación de la dotación de trabajo de acuerdo con su distribución física, para determinar el tiempo tipo o estándar de producción y la elaboración de las medidas de desempeño de productividad y eficacia.

Con base en la lista de clientes de Coopmamonal, se concluye que existe demasiada variedad para las especificaciones de una prenda y otra, por lo cual se planteó la necesidad de clasificar las prendas de manera tal que se pudiera obtener una prenda representativa dentro de cada clasificación y establecer un parámetro de referencia para la fabricación de todas las prendas dentro de cada clasificación y poder facilitar el proceso de cotización de las prendas a los clientes.

Las prendas se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Camisa manga larga: camisa de Ecopetrol.
- ✓ Camisa manga corta: chompa mc de petco.
- ✓ Pantalón índigo: pantalón Ecopetrol ó clientes varios.
- ✓ Pantalón 5 bolsillos: pantalón drill Ecopetrol.
- ✓ Pantalón tipo parche: pantalón de petco.
- ✓ Overoll manga larga con botón: Overoll de propilco.
- ✓ Overoll manga corta con botón:
- ✓ Overoll manga larga con cierre: Overoll de Byiofilm.

- ✓ Overoll manga corta con cierre: Overoll de Syngenta.
- ✓ Bragas: braga Lamitech.

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS DE FABRICACIÓN DE LA DOTACIÓN DE TRABAJO.

2.1.1.1 PANTALÓN INDIGO

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevarlas desde la estantería hasta cada una de las maquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando los bolsillos traseros, que consiste en dobladillar el bolsillo en una maquina 2 agujas, luego estos bolsillos como son dobladillados por parejas tienen que ser cortados manualmente por otra operaria. Al mismo tiempo de ir dobladillándose los bolsillos en una maquina plana, se han ido preparando las vistas que consiste primero en dobladillar la relojera y luego se fija en la misma maquina a la vista derecha, de allí las vistas son llevadas hasta la fileteadora donde se procederá a filetearlas. Desde esta maquina son llevadas hasta la plana donde se fijaran estas vistas a las talegas, después se procede a preparar el frente del pantalón que consiste en filetear dichos frentes y pegar la talla en una fileteadora, después se procede a entalegar los bolsillos en una 2 agujas que consiste en dobladillar los bolsillos delanteros y fijar las talegas. Como entalegar los bolsillos se hace por parejas, una vez hecha esta operación se deben cortar manualmente, de allí son llevados hasta una maquina plana donde se procederá a fijar las talegas a los frentes, luego se llevan hasta la fileteadora (con puntada de seguridad) donde se unirán las

talegas¹ y por último se llevan hasta una 2 agujas donde se realizará la figuración.

Durante el proceso también se han ido preparando los traseros del pantalón que consiste primero en montar la cotilla a los frentes en una fileteadora, luego estas uniones son llevadas hasta la cerradora de codos donde se respuntará la cotilla, después son llevados hasta la fileteadora donde se unirán los traseros, esta unión es llevada nuevamente a la cerradora de codos donde se respuntará el trasero y por último es llevado hasta una 2 agujas donde se le pegaran los bolsillos, luego se preparan los pasadores que consiste primero en filetear los pasadores, después se llevan hasta una 2 agujas donde se cerraran con la ayuda de un folders y por último son cortados manualmente por otra operaria.

Una vez que han terminado las preparaciones, se continua con el proceso se ensamble. Primero en la cerradora de codos se une lateralmente el pantalón, después se lleva hasta una fileteadora (con puntada de seguridad) para cerrar de entrepierna, de allí se lleva hasta otra fileteadora donde se fileteara el ruedo, luego esta unión es llevada hasta la empretinadora donde se empretinará y se colocarán los pasadores, luego se elaboran las puntas en una máquina plana y se dobladillan las botas en la misma maquina, después se lleva hasta una precilladora a precillar, de allí se lleva a ojalar y por último a botonar. La última parte del proceso es el de control de calidad que consiste en cortar las hebras, revisar la calidad, doblar y empacar (todas estas operaciones son hechas manualmente).

2.1.1.2 CAMISA MANGA LARGA

De acuerdo con esta camisa en Coopmamonal se fabrica con base a 2 modelos:

Mamón 3: Patrón que indica que la camisa lleva como accesorios tapas en los bolsillos y además va respuntada (refuerzo de la costura) en ciertas partes de la prenda.

Mamón 1: Patrón que indica que la prenda es más sencilla por cuanto no lleva tapas en los bolsillos y no va respuntada

Cuando la camisa es hecha en tela drill puede seguir los lineamientos ya sea del patrón mamón 1 ó mamón 3 dependiendo de los requerimientos del cliente y cuando la prenda es fabricada con tela Oxford sigue el patrón mamón 1, para este estudio con motivo de tener una mejor planeación de la producción se llegó a la conclusión trabajar con base en mamón 3 que proporciona una mejor aproximación a los estándares de consumo de insumos (tela, botón e hilo) y además proporciona una visión más profunda de la fabricación de la prenda.

El proceso comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las máquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste primero en cerrar de lados en una máquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son llevados hasta una máquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros, para esto en una maquina 2 agujas dobladillar los bolsillos y luego, como esta operación se hace por pareja, manualmente son cortados por otra operaria. Al mismo tiempo de la preparación de las piezas anteriores se ha hecho la de las tapas que consiste en cerrar la tapa en una maquina plana, al igual que el cuello, después

manualmente se procede a voltear las tapas, luego se respuntan en una plana y por ultimo son fileteadas en una fileteadora.

A partir de las anteriores actividades se realiza la preparación del frente, que consiste, primero en elaborar en una plana con la ayuda de un folders la cartera y de allí es llevado hasta la 2 agujas donde le son fijados los bolsillos y las tapas. Durante el proceso de acuerdo a la disposición de las maquinas se han ido preparando los puños que consiste en dobladillar los puños en una máquina plana, además también se han ido preparando las mangas que consiste en sesgar las mangas en otra maquina plana. Por último mencionamos la preparación de la espalda cuyos pasos son formar en una maquina plana el pliegue, y luego en la misma plana se montan las almillas seguido se respuntan en la cerradora de codos estas almillas.

Terminadas las preparaciones comienza el proceso de ensamble en la cerradora de codos con la unión de hombros, luego se lleva hasta la máquina plana para centrar o prender el cuello junto con la talla, después se lleva hasta la fileteadora (con puntada de seguridad) para montar las mangas, de allí se lleva hasta la cerradora de codos para respuntar mangas, una vez hecha esta operación en la misma cerradora se cierran las mangas, de esta máquina es llevada hasta una plana para prender puños, y luego en otra plana se dobladilla el ruedo, después es llevada hasta la precilladora donde se realiza la operación de precillar, luego se ojalará en la ojaladora y de allí se botonará. El proceso finaliza con el control de calidad cuyos pasos son, primero cortar hebras, revisar calidad, estampar, doblar y empacar (todas estas operaciones se realizan manualmente).

2.1.1.3 PANTALON PARCHE

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las maquinas de la unidad de confecciones donde se comenzarán a preparar.

Se inicia preparando los bolsillos traseros y el lateral, que consisten en dobladillar los bolsillos traseros en una maquina 2 agujas y el lateral también en la 2 agujas pero separadamente, luego estos bolsillos como son dobladillados por parejas tienen que ser cortados manualmente por otra operaria. Paralelamente en otra maquina 2 agujas se han ido preparando los bolsillos delanteros (parche) del pantalón.

Por otro lado, en la cerradora de codos se monta la cotilla a la parte trasera , de esta máquina se lleva a la 2 agujas para fijar los bolsillos traseros y por último se lleva hasta la cerradora de codos donde se unirán los traseros. Paralelamente se han ido preparando los frentes cuyos pasos son, primero filetear el aletillón y fijar talla en una fileteadora , después en una plana se fijan los bolsillos delanteros y por último figurar (colocar el cierre). Además de estas operaciones se ha realizado la preparación de los pasadores, para esto se realiza primero en una fileteadora el fileteo de los pasadores y luego en una plana con la ayuda de un folders se le hace el dobles a los pasadores.

Una vez que ha terminado las preparaciones se continua con el proceso de ensamble, esta operación se realiza así: en la cerradora de codos se une lateralmente el pantalón, luego se pasa a la 2 agujas para fijar el bolsillo lateral, de allí pasa a la empretinadora a empretinar (colocar pretina y pasadores), después a las fileteadoras donde se unirá de entrepierna y en otra se le filetearan las botas; por último se pasa a las máquinas precilladora, ojaladora y botonadora a precillar, ojalar y botonar respectivamente.

Una vez terminada la confección, pasa a control de calidad donde manualmente se le cortaran las hebras, se revisará calidad y por último se empaca.

2.1.1.4 OVERALL MANGA LARGA CON BOTON

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las máquinas de la unidad de confecciones donde se comenzarán a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste primero en cerrar de lados en una máquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son llevados hasta una máquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros que consiste en dobladillar los bolsillos en una máquina plana (2 delanteros superiores y 2 traseros del pantalón), y luego como esta operación se hace por pareja manualmente son cortados por otra operaria. Paralelamente en otra maquina plana con la ayuda de una guía se han ido preparando los bolsillos delanteros del pantalón. Durante el proceso, a disposición de las máquinas se han ido preparando los puños que consiste, en dobladillar los puños en una máquina plana, además también se han ido preparando las mangas con la ayuda de un folders que consiste en sesgar las mangas.

A continuación se procede a preparar los aletillones cuyos pasos son, filetear los aletillones en una fileteadora, de allí estos aletillones son llevados hasta la ojaladora para ojarlos. Las últimas preparaciones que se realizan son la del frente superior que consiste en fijarle los bolsillos delanteros superiores en una máquina 2 agujas, la del frente del pantalón al cual en una 2 agujas se le fijan los bolsillos delanteros y la del trasero del pantalón al cual se le fijan los bolsillos en una máquina 2 agujas también. Además hay que tener en cuenta que independientemente de la unidad de confecciones, manualmente otra operaria corta los velcros y los elásticos necesarios para el cuello y la pretina.

Una vez terminadas las preparaciones, comienza el proceso de ensamble cuyos pasos son, en una cerradora de codos la parte superior se une de hombros, luego esta pieza pasa a la máquina plana para centrarle el cuello junto con la talla y allí en la misma máquina se le fija el velcro al cuello, después la pieza es llevada a la fileteadora (con puntada de seguridad) para montarle las mangas, desde esta maquina la pieza es llevada hasta la cerradora de codos para respuntar las mangas para luego en esa misma máquina cerrar las mangas y por último la pieza superior es llevada nuevamente a la plana para prenderle los puños. Por otro lado, la parte inferior del overoll se lleva a la cerradora de codos para unir lateralmente y después se pasa a la fileteadora (con puntada de seguridad) para unir la parte superior con la parte inferior, de allí esta unión se lleva hasta la precilladora donde se realizará la fijación del elástico, luego pasa a la empretinadora para empretinar. Nuevamente la pieza es llevada hasta la 2 agujas para figurar, después a la fileteadora (con puntada de seguridad) para unir de entrepierna y por último es llevado a la fileteadora para filetear la bota, aquí nuevamente es llevado hasta la precilladora para precillar, después pasa a la ojaladora a ojar los puños y finaliza la confección en la botonadora con la botonación.

Una vez terminada la confección, pasa a control de calidad donde primero se le cortaran las hebras, se revisará calidad y por último se empaca.

2.1.1.5 OVERALL MANGA CORTA CON BOTON

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las máquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste en cerrar de lados en una máquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son llevados hasta una máquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros que consiste en dobladillar los bolsillos en una maquina dos agujas (2 delanteros superiores y 2 traseros del pantalón), y luego como esta operación se hace por pareja manualmente son cortados por otra operaria. Paralelamente en otra maquina plana con la ayuda de una guía se han ido preparando los bolsillos delanteros del pantalón. Durante el proceso de acuerdo a la disposición de las maquinas planas, se han ido preparando las mangas que consiste en dobladillar las mangas.

A continuación se procede a preparar los aletillones cuyos pasos son, filetear los aletillones en una fileteadora, de allí estos aletillones son llevados hasta la ojadora para ojalarlos. Las últimas preparaciones que se realizan son la del frente superior que consiste en fijarle los bolsillos delanteros superiores en una maquina 2 agujas, la del frente del pantalón al cual en una 2 agujas se le fijan los bolsillos delanteros y la del trasero del pantalón al cual se le fijan los bolsillos en una maquina 2 agujas también. Además hay que tener en cuenta que independientemente de la unidad de confecciones manualmente otra operaria corta los velcros y los elásticos necesarios para el cuello y la pretina.

Una vez terminadas las preparaciones, comienza el proceso de ensamble cuyos pasos son, unir la parte superior de los hombros, luego esta pieza pasa a la máquina plana para centrarle el cuello junto con la talla y allí en la misma

máquina se le fija el velcro al cuello, después la pieza es llevada a la fileteadora (con puntada de seguridad) para montarle las mangas, desde esta maquina la pieza es llevada hasta la cerradora de codos para respuntar las mangas para luego en esa misma máquina cerrar las mangas y por último la pieza superior es llevada nuevamente a la plana para prenderle los puños. Por otro lado, la parte inferior del overoll se lleva a la cerradora de codos para unir lateralmente y después se pasa a la fileteadora (con puntada de seguridad) para unir la parte superior con la parte inferior, de allí esta unión se lleva hasta la precilladora donde se realizara la fijación del elástico, luego pasa a la empretinadora para empretinar. Nuevamente la pieza es llevada hasta la 2 agujas para figurar, después a la fileteadora (con puntada de seguridad) para unir de entrepierna y por último es llevado a la fileteadora para filetear la bota, aquí nuevamente es llevado hasta la precilladora para precillar, después pasa a la ojaladora a ojalar los puños y finaliza la confección en la botonadora con la botonacion.

Una vez terminada la confección, pasa a control de calidad donde primero se le cortaran las hebras, se revisará calidad y por último se empaca.

2.1.1.6 OVERALL MANGA LARGA CON CIERRE

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las máquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste primero en cerrar de lados en una máquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son llevados hasta una maquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros y las tapas, la de Las tapas consiste, primero en la precilladora se prende el velcro a la tapa , luego estas tapas se unen en una plana con la ayuda de una guía, después son volteadas manualmente por otra operaria y por último se respuntan en una plana con la ayuda de una guía; por su parte a los bolsillos se le han fijado los velcros en la precilladora y en una máquina 2 agujas se han dobladillado, y luego como esta operación se hace por pareja, manualmente son cortados por otra operaria. Paralelamente en otra máquina 2 agujas se han ido preparando los bolsillos delanteros (parche) del pantalón, además de estos bolsillos en una 2 agujas se dobladillan los traseros inferiores y también el lateral inferior. Durante el proceso de acuerdo a la disposición de las máquinas planas, se han ido dobladillando los puños y con la ayuda de un folders dobladillar o sesgar las mangas.

En este punto del proceso, en una cerradora de codos se une los traseros y de allí se lleva esta unión hasta una máquina 2 agujas para pegarle los bolsillos traseros, por su parte los frentes de las camisas se filetean y luego pasan a una maquina 2 agujas a pegarle los bolsillos y la tapas. A disposición de la fileteadora se filetea el frente del pantalón y de allí se pasan a la 2 agujas para pegarle los bolsillos parche , a su vez en la cerradora de codos se une de hombros la parte superior luego se prende el cuello y la talla en la máquina plana, de allí esta parte superior es llevada hasta la fileteadora para pegar las

mangas después en una 2 agujas se respuntan las mangas y por último nuevamente se lleva hasta la cerradora de codos para cerrar de lado.

Paralelamente a la parte inferior en una 2 agujas se pega el bolsillo lateral, luego se prenden y se respuntan los puños en una plana, en este punto del proceso es cuando en una fileteadora se une el pantalón con la camisa, de allí se lleva hasta la precilladora en donde contando con los elásticos que manualmente se han cortado se le fijan a la prenda, después se pasa a la empretinadora a prender pretina, una vez terminada esta operación se lleva la prenda a la 2 agujas donde se realizará la figuración (prender cremallera y respuntan tiro), de esta máquina se lleva nuevamente a la fileteadora a cerrar de entrepierna, después a otra fileteadora a filetear la bota y por último se prende el velcro a los puños. Una vez terminada la confección, pasa a control de calidad donde manualmente primero se le cortaran las hebras, se revisará calidad y por último se empaca.

2.1.1.7 OVERALL MANGA CORTA CON CIERRE

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las máquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste primero en cerrar de lados en una máquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son llevados hasta una máquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros, es decir, en una máquina 2 agujas se han dobladillando, y luego como esta operación se hace por pareja, manualmente son cortados por otra operaria. Paralelamente en otra maquina 2 agujas se han ido preparando los bolsillos delanteros (parche) del pantalón y los traseros inferiores también en otra maquina 2 agujas, además en una maquina plana se van dobladillando las mangas.

En este punto del proceso en una cerradora de codos se une los traseros y de allí se lleva esta unión hasta una máquina 2 agujas para pegarle los bolsillos traseros, por su parte los frentes de las camisas se filetean y luego pasan a una máquina 2 agujas a pegarle los bolsillos delanteros superiores. A disposición de la fileteadora se filetea el frente del pantalón y de allí se pasan a la 2 agujas para pegarle los bolsillos parche, a su vez en la cerradora de codos se une de hombros la parte superior luego se prende el cuello y la talla en la maquina plana, de allí esta parte superior es llevada hasta la fileteadora para pegar las mangas y por ultimo nuevamente se lleva hasta la cerradora de codos para cerrar de lado, en este punto del proceso es cuando en una filateadora se une el pantalón con la camisa, de allí se lleva hasta la precilladora en donde con los elásticos que manualmente se han cortado se le fijan a la prenda, después se pasa a la empretinadora a prender pretina, una vez terminada esta operación se lleva la prenda a la 2 agujas donde se realizará la figuración (prender

cremallera y respuntan tiro), de esta máquina se lleva nuevamente a la fileteadora a cerrar de entropierna, después a otra fileteadora a filetear la bota. Una vez terminada la confección, pasa a control de calidad donde manualmente primero se le cortarán las hebras, se revisará calidad y por último se empaca.

2.1.1.8 PANTALÓN 5 BOLSILLOS

Esta prenda tiene el mismo método de fabricación de el pantalón índigo, la variación esta en la tela, mientras que el índigo es llamado así precisamente por el tipo de tela el 5 bolsillos es elaborado con tela drill.

El proceso de fabricación comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevadas desde la estantería hasta cada una de las maquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando los bolsillos traseros, que consiste en dobladillar el bolsillo en una maquina 2 agujas, luego estos bolsillos como son dobladillados por parejas tienen que ser cortados manualmente por otra operaria, al mismo tiempo de ir dobladillándose los bolsillos, en una maquina plana se han ido preparando las vistas que consiste primero en dobladillar la relojera y luego se fija en la misma maquina a la vista derecha, de allí las vistas son llevadas hasta la fileteadora donde se procederá a filetearlas, desde esta maquina son llevadas hasta la plana donde se fijaran estas vistas a las talegas, después se procede a preparar el frente del pantalón que consiste en filetear dichos frentes y pegar la talla en una fileteadora, después se procede a entalegar los bolsillos en una 2 agujas que consiste en dobladillar los bolsillos delanteros y fijar las talegas, como entalegar los bolsillos se hace por parejas una vez hecha esta operación se deben cortar manualmente, de allí son llevados hasta una maquina plana donde se procederá a fijar las talegas al los frentes, luego se llevan hasta la fileteadora (con puntada de seguridad) donde se unirán las talegas y por ultimo se llevan hasta una 2 agujas donde se realizara la figuración.

Durante el proceso también se han ido preparando los traseros del pantalón que consiste primero en montar la cotilla a los frentes en una fileteadora, luego estas uniones son llevadas hasta la cerradora de codos donde se pespuntará la

cotilla, después son levados hasta la fileteadora donde se unirán los traseros, esta unión es llevada nuevamente a la cerradora de codos donde se respuntara el trasero y por ultimo es llevado hasta una 2 agujas donde se le pegaran los bolsillos, a disposición de la maquinas en el proceso, luego se preparan los pasadores que consiste primero en filetear los pasadores, después se llevan hasta una 2 agujas donde se cerraran con la ayuda de un folders y por ultimo son cortados manualmente por otra operaria.

Una vez que han terminado las preparaciones se continua con el proceso se ensamble, primero en la cerradora de codos se une lateralmente el pantalón, después se lleva hasta una fileteadora (con puntada de seguridad) para cerrar de entropierna, de allí se lleva hasta otra fileteadora donde se fileteara el ruedo, luego esta unión es llevada hasta la empretinadora donde se empretinara y se colocaran los pasadores, luego se elaboran las puntas en una maquina plana y se dobladillan las botas en la misma maquina, después se lleva hasta una precilladora a precillar , de allí se lleva a ojalar y por ultimo a botonar. La ultima parte del proceso es el de control de calidad que consiste en cortar las hebras, revisar la calidad, doblar y empacar (todas estas operaciones son hechas manualmente).

2.1.1.9 CAMISA MANGA CORTA

La camisa manga corta tiene las mismas observaciones planteadas para la manga larga, nos referimos a los modelos que se emplean para su fabricación de acuerdo a los requerimientos del cliente y al tipo de tela, pero al igual que en la camisa manga larga se tomara la manga corta que se fabrica bajo el patrón de mamón 3.

El proceso comienza tomando cada una de las piezas de la prenda que anteriormente han sido cortadas en la sección de corte y llevarlas desde la estantería hasta cada una de las maquinas de la unidad de confecciones donde se comenzaran a preparar.

Se comienza preparando el cuello que consiste primero en cerrar de lados en una maquina plana, de allí una operaria manualmente los voltea y son levados hasta una maquina plana para ser respuntado. Al mismo tiempo se han ido preparando los bolsillos delanteros que consisten primero en una maquina 2 agujas dobladillar los bolsillos y luego como esta operación se hace por pareja manualmente son cortados por otra operaria. Al mismo tiempo de la preparación de las piezas anteriores se ha hecho la de las tapas que consiste primero en una maquina plana cerrar la tapa, al igual que el cuello después manualmente se procede a voltear las tapas, luego se respuntan en una plana y por último son fileteada en una fileteadora.

A partir de las anteriores actividades se realiza la preparación del frente, que consiste, primero en elaborar en una plana con la ayuda de un folders la cartera y de allí es llevado hasta la 2 agujas donde le son fijados los bolsillos y las tapas. Durante el proceso de acuerdo a la disposición de las maquinas, se hace la preparación de la espalda cuyos pasos son, primero formar en una

maquina plana el pliegue, y luego en la misma plana se montan las almillas y por último se respuntan en la cerradora de codos estas almillas.

Terminadas las preparaciones comienza el proceso de ensamble en la cerradora de codos con la unión de hombros , luego se lleva hasta la maquina plana para centrar o prender el cuello junto con la talla, después se lleva hasta la fileteadora (con puntada de seguridad) para montar las mangas, de allí se lleva hasta la cerradora de codos para respuntar mangas, una vez hecha esta operación en la misma cerradora se cierran las mangas, de esta maquina es llevada hasta una plana para prender puños, y luego en otra plana se dobladilla el ruedo, después es llevada hasta la precilladora donde se realiza la operación de precillar, luego se ojalará en la ojaladora y de allí se botonara. El proceso finaliza con el control de calidad cuyos pasos son, primero cortar hebras, revisar calidad, estampar, doblar y empacar (todas estas operaciones se realizan manualmente)

2.2 ESTUDIO DE TIEMPOS

2.2.1 MEDIDA DE LA CANTIDAD DE TRABAJO PRESENTE EN EL MÉTODO DE FABRICACIÓN ACTUAL DE LA DOTACIÓN DE TRABAJO

Este estudio se realizó con el fin de poder establecer tiempos tipos (estándar) que permitan tener una optima programación y control de la producción, se llevó a cabo empleando la técnica del estudio de tiempo con cronometro, siguiendo el siguiente lineamiento:

1. Se seleccionaron las prendas representativas de acuerdo a la clasificación de las mismas mostrada en el estudio de métodos.
2. Se creó el formato de estudio de tiempos que contempla toda la información pertinente para llevarlo a cabo.
3. De acuerdo a la prenda se determinaron las actividades que componen la fabricación de la misma.
4. Se determinó el número de observaciones que deberían hacerse para cada una de las prendas.
5. Se realizó la toma de tiempo de cada uno de los elementos para determinar el tiempo invertido por cada operaria en llevar a cabo cada operación.
6. Se evaluó cuál era la valoración de cada operaria de acuerdo a su ritmo de trabajo.
7. Se determinaron los tiempos básicos.

8. Se hallaron los suplemento.

9. Se determinaron los tiempos tipos (estándar) de fabricación de las prendas.

Para ver el tiempo tipo de:

PANTALON INDIGO (Ver cuadro 4)

CAMISA MANGA LARGA (Ver cuadro 5)

PANTALON PARCHE (Ver cuadro 6)

OVERALL MANGA LARGA CON BOTON (Ver cuadro 7)

OVERALL MANGA CORTA CON BOTON (Ver cuadro 8)

OVERALL MANGA LARGA CON CIERRE (Ver cuadro 9)

OVERALL MANGA CORTA CON CIERRE (Ver cuadro 10)

PANTALON 5 BOLSILLOS (Ver cuadro 11)

CAMISA MANGA CORTA (Ver cuadro 12)

2.2.1.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como podremos ver mas adelante los tiempos de cada una de las actividades o elementos para diversas prendas que se elaboran en COOPMAMONAL, son tiempos relativamente pequeños y variables entre uno y otro. Para determinar el número de muestra a llevar a cabo de cada operación se empleo la siguiente formula:

$$n = \left(\frac{40 * \sqrt{n' * \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

Se tomaron un número de premuestras preliminares que dan la primera visión del comportamiento de los datos, la cual arrojó el numero de observaciones que se debían hacer para cada actividad, el tamaño de la muestra lo seleccionamos de la actividad que presentara el numero de muestra mas elevado para tener mayor confiabilidad en el estudio, dicho tamaño de muestra es 24.

2.2.1.2 TOMA O CRONOMETRAJE DE TIEMPOS

Para llevar a cabo la toma de tiempos decidimos tener un lapso de tiempo para observar los movimientos de las operarias en el proceso de ensamble de la prenda, además como en Coopmamonal todas las operarias están en la capacidad de realizar todo tipo de operaciones, quisimos analizar como se desempeñaban cada una de las operarias realizando cada una de las actividades donde eran asignadas por la supervisora. De este periodo de observación sacamos como conclusión de que las operarias en el transcurso del tiempo han desarrollado mejor su pericia con unas actividades mas que con otras , razones por las cuales cada vez que se va a realizar una prenda ya la supervisora sabe a quien asignarle cierto tipo de actividades teniendo en cuenta de que esa persona es la que en promedio es la que mejor la realiza.

A partir de ese instante se empezó a cronometrar cada una de las actividades que contemplan el proceso de fabricación de las prendas.

Para la toma de tiempos se hizo necesario al momento del desglose de cada uno de los elementos ó actividad, analizar cuando comenzaba y cuando terminaba una operación.

2.2.1.3 VALORACION DEL RITMO DE TRABAJO

Valorar el ritmo consiste en determinar el tiempo que realmente invierte un operario calificado en realizar una actividad a una velocidad normal. La velocidad normal ésta definida como aquella que un trabajador calificado puede mantener bajo los parámetros de seguridad, cantidad y calidad establecidos, de esta definición se desprenden los siguientes puntos:

- ✓ **Operario calificado**, es aquella persona que tiene la experiencia, los conocimientos y otras cualidades necesarias para efectuar el trabajo según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad, ahora bien no olvidemos que COOPMAMONAL es una cooperativa conformada por personas de los barrios aledaños de la zona industrial de Mamonal y si nos detenemos y analizamos la primera fase de este proyecto veremos que el nivel de escolaridad de estas personas es muy bajo, esta cooperativa nació como un proyecto social al cual llegaron personas con muy pocos conocimientos satisfactorios de costura, a este personal se le capacito 1 sola vez al iniciar labores y a partir de allí la destreza la han adquirido de acuerdo a la experiencia.

Todo lo anterior es para destacar que personas calificadas como tal no existen en COOPMAMONAL, las personas que sobresalen por su trabajo según las expectativas planteadas por producción, son aquellas que gracias a los 2 años de experiencia que llevan aquí, han logrado desarrollar la pericia para la costura industrial.

Para la valoración del ritmo se analizó cada operación en su desempeño en las diferentes actividades que se le asignaban y notamos que no todas las operarias se desempeñan bien en todas las operaciones, por lo cual se asignó a las operarias en coordinación con la supervisora de esta unidad de manera tal que realizaran para cada uno de los tipos de prendas aquellas actividades

donde mejor se desempeñan con el objetivo de mantener un ritmo de trabajo más homogéneo en la línea de producción que minimice la posibilidad de existencia de cuellos de botellas que retrasen la producción este procedimiento actualmente lo hacen las supervisoras por previos análisis (hechos por ellas mismas). A partir de allí determinamos cuales podrían ser la (s) operarias promedios dentro de la unidad que nos permitieran tener un parámetro de referencia en cuanto a la valoración del ritmo de trabajo.

La escala de valoración a emplear para este estudio es la (NORMA BRITÁNICA 0-100), de esta escala se desprende que:

- (0), actividad nula
- (75), constante , sin prisa, parece lente pero no pierde tiempo.
- (100), ritmo tipo.
- (125), muy rápido, seguro y con destreza y coordinación.
- (150), excepcionalmente rápido.

2.2.1.4 SUPLEMENTOS

Son fracciones de tiempo otorgadas al trabajador para reponerse de la fatiga, entendiéndose por fatiga el cansancio físico y/o mental adquirido por la ejecución de un trabajo en determinadas condiciones ambientales.

Por lo general los factores que más influyen en el ritmo de trabajo de las operarias en Coopmamonal son:

- El tiempo improductivo a causa de daño de maquinaria y equipo.
- Las variaciones de calidad que pueden enfrentar la operaria en cuanto a insumos (hilo, botón, cierre, entre otros) empleados en proceso de fabricación de la prenda.
- El ambiente es propenso para que las operarias pierdan la concentración.
- El estado de animo de las personas.

Para este estudio tuvimos en cuenta los suplementos por fatiga debida al cansancio de realizar la actividad de coser, además agregamos suplementos por la no-disponibilidad de los recursos en un momento determinado, ante lo cual se recomienda mejorar el proceso de planeación y control de la producción apoyado en un buen manejo y control de los inventarios para determinar los puntos de reorden de insumos y evitar los agotamientos de insumos que provoquen los atrasos por falta de materia prima. A estos suplementos se suman los debidos al tiempo improductivo por daño de maquinaria y equipo, COOPMAMONAL posee un enfoque de producción de ropa industrial y cuenta con la maquinaria adecuada para este fin, aun cuanto para el proceso de producción hay maquinas que no cumplen con las especificaciones, apoyado por el mal manejo de las operarias hacia las mis mas que hacen que existan demasiados imprevistos por motivo de daño de maquina, para corregir estos problemas hemos recomendado aumentar los ciclos de mantenimiento para estas maquinas.

El valor de los suplementos se obtuvo de acuerdo al porcentaje de tiempo que se perdía por cada uno de los factores descritos anteriormente, los cuales por medio de registro que llevamos de ellos logramos determinar que representaban un 35% del tiempo básico de fabricación de las prendas.(Ver cuadros del 4 – 12)

2.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Esta fase contempla el logro de los siguientes objetivos:

1. Se determinó la secuencia adecuada para cada uno de los procesos productivos para las prendas representativas de Coopmamonal, entre las cuales tenemos:
 - ✓ Camisa manga larga ECOPETROL.
 - ✓ Chompa manga corta Petco.
 - ✓ Pantalón 5 bolsillos en tela índigo ECOPETROL y clientes varios.
 - ✓ Pantalón 5 bolsillos en tela drill clientes varios.
 - ✓ Pantalón tipo parche Petco.
 - ✓ Overol ml con botón de propilco.
 - ✓ Overol mc con botón clientes varios.
 - ✓ Overol ml con cierre de Biofilm.
 - ✓ Overol mc con cierre de Syngenta.

Para cada una de estas prendas se empleó el método de observación directa y análisis crítico para determinar aquellas actividades que realmente hacen parte del proceso de fabricación y en base a esto poder obtener el contenido de trabajo de los procesos productivos.

2. El siguiente objetivo propuesto es la determinación de los tiempos tipos de fabricación de cada una de las prendas ya establecidas en el estudio de métodos, estos tiempos tipo nos dan los parámetros de referencia para elaborar la programación y control de la producción, los tiempos que se calcularon para cada una de las prendas están determinados en Cuadro N° 13:

Cuadro N°13: Tiempos Tipo Actuales y Propuestos de las prendas representativas.

TIPO DE PRENDA	TIEMPO TIPO ACTUAL (MINUTOS)	TIEMPO TIPO PROPUESTO (MINUTOS)
Camisa ml	25	28
Camisa mc	25	23
Pantalón 5 bolsillos en índigo	30	27
Pantalón 5 bolsillos en drill	30	26
Overoll ml con botón	50	40
Overol ml con cierre	50	39
Overol mc con botón	50	33
Overol mc con cierre	50	30
Bragas	55	No se estimó

Cada uno de estos tiempos se encuentran detalladamente explicados en su respectiva hoja de análisis de estudio de tiempo (ver cuadros 5 al 12) utilizada para esta fase.

A partir de estos tiempos tipo se determino la capacidad del proceso para cada una de las prendas, dándole paso al planteamiento de indicadores que reflejan cual debe el comportamiento de la planta de confecciones dependiendo de la prenda que se este fabricando.

- ✓ Capacidad del proceso, este indicador nos muestra el numero de prendas efectivas que la planta esta en la facultad de cumplir en condiciones normales de eficiencia, para este indicador se plantea la siguiente formula:

$$\text{Capacidad} = \frac{\text{tiempo real trabajado en minutos} - \text{tiempo tipo}}{\text{tiempo max. distribución carga de trab / maquina}}$$

El denominador de este indicador es (tiempo máximo de la distribución u asignación de carga de trabajo), que es lo que denominamos balanceo de la línea de producción, esto se logra:

1. Elaborando un cuadro resumen de todos los tiempos invertidos por todas las actividades de un mismo tipo de maquina.
2. Dividimos el tiempo obtenido entre el numero de maquinas de ese tipo con que cuento en la línea de producción.
3. El mayor numero que resulte de paso 2 indica tanto las actividades sobre las cuales hay que ejercer control porque son las que marcan el ritmo de producción.

El tiempo real laborado (en minutos) lo determinamos tomando los minutos disponibles por día y le restamos el tiempo improductivo por causa de inactividad del proceso.

- ✓ Porcentaje de utilización, indica el aprovechamiento de la capacidad de la planta de producción, para determinarlos se emplea la siguiente formula:

$$\text{\% de utilización} = (\text{tiempo real empleado} / \text{tiempo estimado})$$

- ✓ Eficiencia, este indicador nos refleja el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr la meta pactada de producción.

$$\text{Eficiencia} = (\text{producción real por jornada laboral} / \text{prod.estimada})$$

La producción estimada de producción es aquella que nos indica la capacidad del proceso para un tipo de prenda específico.

UNIDAD 3:

**DEMANDA , MRP Y
PROGRAMACIÓN**

3. DEMANDA, CAPACIDAD Y MRP.

3.1 DEMANDA POTENCIAL:

En la ciudad de Cartagena trabajan aproximadamente 24.000 operarios, según estudios realizados por la Cámara de Comercio a los cuales la ley obliga a las empresas a darle a cada operario 6 uniformes anuales, sin mencionar aquellas empresas oficinas que implican el desgaste rápido de la dotación de trabajo.

Esto indica una demanda potencial anual de 144.000 prendas, en el mercado sólo de la confección industrial, sin mencionar hospitales, colegios, universidades, etc, mercado en el que algunas veces se ha incurrido con buenos resultados.

3.2 DEMANDA REAL:

Actualmente la cooperativa produce 48.000 prendas al año, esto indica que tenemos el 33,33 % del mercado de la Zona Industrial de Mamonal.

Gráfico 14: Porcentaje de participación en el mercado de la Zona Industrial de Mamonal.



3.3 CAPACIDAD

Actualmente la cooperativa está en capacidad de producir 108.000 prendas anuales, determinado por el tiempo crítico identificado en cada uno de los cursogramas analíticos. Ejemplo:

Nuestro cliente Lamitech nos pidió la dotación de Diciembre del 2002: un total de 3250 camisas manga larga para entregar el 10 de Diciembre. La materia prima (Tela e Insumos) llegaron el día 7 de Diciembre a las 2:00 pm, la jornada laboral actual es de 10 horas y para entregar el 14 de Diciembre a las 8:00 am necesitamos 79 horas y 37 minutos y tengo disponibles de acuerdo a la jornada laboral de trabajo 70 horas disponibles. Por lo tanto determino que necesito 9 horas y 37 minutos más de producción para poder cumplir. Sin embargo en la ruta de proceso se nota que no es necesario que todas las máquinas trabajen ese tiempo extra, encontramos que la máquina crítica es la plana ya que tiene un tiempo de 1.47 minutos por lo tanto la dejo trabajando 1 hora 22 minutos más a las máquinas planas, esto me representa 6,5 horas extras por cada operaria sentada en cada plana, y concluimos que no nos cuesta nada, porque las horas extras se pagan en tiempo y somos capaces de cumplir a nuestro cliente.

Este es el análisis que se hace cada vez que llega un pedido a Coopmamonal.

Anteriormente la máxima capacidad de la planta sacando Camisas manga larga de Lamitech era de 130 por día en 9 horas de trabajo efectivo, sin embargo en el cuadro que está en el diagrama se ve el aumento a 367 prendas en 9 horas efectivas, casi el 300% de aumento.

3.4 EXPLOSIÓN DE MATERIALES Y MRP

Para realizar la explosión de materiales se determinó cada uno de los insumos utilizados para cada producto y su cantidad promedio. Se determinó un porcentaje de variación que aparece en el MRP realizado en excel para determinar las necesidades de las materias primas. Este se determinó utilizando algunos datos históricos tomando el máximo consumo de una prenda con respecto al estipulado así: para pedir tela para un overall se determinó un consumo de 2,5 mts sin embargo, el máximo consumo registrado ha sido de 2,75 mts para un overall talla 50, por esta razón se estipuló un margen de error del 10%.

En el diskett 1 se puede observar la explosión de materiales, se observan algunos códigos que reconoce el programa, y un resumen que me ofrece el programa para saber cuanto tengo que comprar.

UNIDAD 4

MANUAL DE FUNCIONES

4. MANUAL DE FUNCIONES DE COOPMAMONAL

4.1 RECONOCIMIENTO DEL ÁREA DE TRABAJO:

Aquí se determinó:

- Número de Cargos.
- Número de Empleados.
- Horario de Trabajo.

4.2 PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS FORMATOS:

- Se creó el comité: gerencia – asesores.
- Se diseñaron los formatos.

- Se realizaron las entrevistas con la hoja cuestionario de análisis.
- Se analizaron las encuestas.

4.3 ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN Y PERFILES OCUPACIONALES DE LOS CARGOS DE COOPMAMONAL

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 3

GERENTE	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO YOBANI BOSSA MANJARREZ	DEPARTAMENTO GERENCIA
CARGO SUPERIOR INMEDIATO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	ÁREA GERENCIA
	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA JEFE DE PRODUCCIÓN CONTADOR MENSAJERO
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
Planear y coordinar las actividades administrativas y financieras de la empresa, así como responder por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para pedir informes de la planta, así como también al Contador para pedir información contable, con el Mensajero para encomendarle funciones y seguimiento de estas y con el Consejo de Administración para presentar los informes mensuales, también se relaciona con los demás comités establecidos en la empresa.	EXTERNAS Externamente se relaciona con todos los clientes, proveedores y con todas las empresas que apoyan la Cooperativa.
4. FUNCIONES DEL CARGO	
FUNCIONES	FRECUENCIA

<ul style="list-style-type: none"> a. Manejo de ventas y clientes con el fin de fortalecer las ventas y relaciones con los clientes. b. Coordinar y controlar el cumplimiento de los procedimientos de las diferentes actividades que se desarrollan en la parte administrativa, estos son: cotizaciones, ordenes de compra, presupuesto, contrato de nuevo personal, consejos de administración. c. Estudiar y analizar todos los posibles clientes: capacidad de pago, producto solicitado y disponibilidad de la cooperativa de producirlo, costo del producto. d. Diseño y realización del presupuesto general y control de gastos y ventas. e. Selección de proveedores. 	
<p>FUNCIONES</p>	<p>FRECUENCIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> f. Dirigir la gestión financiera: créditos, préstamos, liquidez, venta de facturas g. Velar por el cumplimiento de los objetivos de producción. h. Realizar pagos y liquidación de compensaciones. i. Ejecución de los gastos autorizados por los diferentes comités legalizados en la cooperativa. j. Presentar a la asamblea de asociados, consejo de administración y Dirección Ejecutiva de Fundación Mamonal los informes requeridos. k. Responder por la buena presentación de la oficina y velar por la correcta utilización de los elementos de trabajo de acuerdo con las normas de buen uso y conservación de muebles y equipos. l. Participar en los comités que lo requieran. m. Asignar los cupos de créditos a los clientes. n. Realizar las compras de insumos, materia prima, herramientas y máquinas, realizar seguimiento de éstas. 	
<p>5. REQUISITOS DEL CARGO</p>	
<p>COMPETENCIAS HUMANAS</p>	
<p>El cargo requiere intercambio de comunicación específica con todas las áreas de la empresa, con todos los asociados, con todos los empleados, con los clientes, proveedores, y todos los entes externos e internos interesados en la cooperativa. Requiere de un alto grado de motivación hacia todo el personal, asociados, clientes, proveedores.</p> <p>El cargo debe servir a todos los que externamente o internamente participan en la cooperativa.</p>	
<p>COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD</p>	

El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades de tipo gerencial.
El cargo requiere supervisar funciones homogéneas y heterogéneas.
El cargo requiere delegar y coordinar el trabajo de todas las áreas de la cooperativa.
El cargo requiere dirigir un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
El cargo requiere asociar situaciones, hechos y resultados de la experiencia para encontrar la respuesta.
El cargo requiere identificar el problema real y sus causas a través del análisis interpretativo.
El cargo requiere generar conceptos diferentes a los existentes, conceptos innovadores y creadores.
El cargo requiere analizar, evaluar, razonar y crear para llegar a formular conclusiones.

RESPONSABILIDAD E IMPACTO

El cargo actúa a través de direcciones generales que le da el consejo de administración.
El cargo actúa informando al consejo de administración sus acciones y decisiones.
El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido.
El cargo está sujeto a grandes volúmenes de operación o información.

RESPONSABILIDAD E IMPACTO

El cargo actúa dentro de políticas amplias y misión de la empresa.
El cargo presta información para ser usada por otros.
El cargo presta orientación y asesoría a todos los entes internos y externos de la cooperativa.
El cargo responde directamente por los resultados finales de la cooperativa.

FORMACION ACADEMICA

El cargo requiere estudios universitarios en administración, gestión de recursos, economía, ingeniería o afines.
El cargo requiere conocimientos generales de cooperativismo.

EXPERIENCIA

Dos años.

6. DIMENSIONES

El cargo requiere manejar 250 salarios mínimos vigentes.

FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: 05-09-02
APROBADA POR: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

DESPACHO Y MENSAJERIA	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO RANDOL ACEVEDO	DEPARTAMENTO GERENCIA
CARGO SUPERIOR INMEDIATO GERENTE JEFE DE PRODUCCION CONTADOR	ÁREA GERENCIA CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
Llevar todos los documentos, productos, cartas, encomendadas en el tiempo estipulado.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para la entrega de los pedidos, así como también al Contador para consignaciones, facturas y otros documentos contables, con el Gerente para correspondencias y otros.	EXTERNAS Externamente se relaciona con todos los clientes, proveedores de insumos, bancos y con todas las empresas que apoyan la Cooperativa.
4. FUNCIONES DEL CARGO	

FUNCIONES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> a. Organizar las rutas a las cuales tiene que llevar producto, correspondencia, etc. b. Entregar los productos a los clientes, contarlos y entregar la remisión a los clientes, la copia a producción y la copia a contabilidad. c. Entregar la factura a los clientes y traer copia a contabilidad y gerencia. d. Entregar correspondencia y traer copia de recibido. e. Recoger cheques de pago de facturas y consignarlos y entregar recibo de consignación a contabilidad. f. Buscar insumos, herramientas, equipos de los proveedores locales. 	DIARIO
5. REQUISITOS DEL CARGO	
COMPETENCIAS HUMANAS	
<p>El cargo requiere intercambio de comunicación con el jefe de producción, contador y gerencia, con el almacén de los clientes.</p> <p>El cargo debe servir al gerente, jefe de producción y contador.</p>	
COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD	
<p>El cargo requiere ejecutar varias actividades.</p> <p>El cargo requiere saber manejar moto.</p>	
RESPONSABILIDAD E IMPACTO	
<p>El cargo actúa a través de direcciones específicas del gerente, jefe de producción y contador.</p> <p>El cargo actúa informando al gerente, jefe de producción y contador sus acciones.</p>	
RESPONSABILIDAD E IMPACTO	
<p>El cargo presta información para ser usada por otros.</p>	
FORMACION ACADEMICA	
<p>El cargo requiere saber leer, escribir y contar.</p>	
EXPERIENCIA	
<p>Ninguna.</p>	
6. DIMENSIONES	
<p>El cargo requiere manejar cheques de hasta 100 salarios mínimos.</p>	
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>	

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

CONTADOR		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO KATIA LOPEZ	DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	ÁREA CONTABILIDAD
CARGO SUPERIOR INMEDIATO GERENCIA	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA MENSAJERO	
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Manejar y actualizar toda la información y procedimientos contable para tener toda la información financiera y poder tomar decisiones.		
3. RELACIONES		

<p>INTERNAS</p> <p>Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para pedir informes de los costos de producción, así como también al Gerente par rendir informes contables, con el Mensajero para encomendarle funciones y seguimiento de estas y con el Consejo de Administración para presentar los informes mensuales contables.</p>	<p>EXTERNAS</p> <p>Externamente se relaciona con todos los clientes, proveedores y con todas las empresas que apoyan la Cooperativa.</p>
--	--

4. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIONES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> a. Hacer los comprobantes de ingresos y egresos. b. Hacer las facturas. c. Hacer las notas contables. d. Hacer las cuentas de ajustes. e. Hacer la contabilización de las ordenes de producción. f. Hacer el análisis del inventario. g. Hacer conciliaciones bancarias. h. Hacer los estados financieros. i. Hacer el pago de aportes. j. Hacer la liquidación de aportes sociales. k. Archivar todos los documentos contables. l. Presentación de los impuestos y pagos de estos. 	<p>MENSUAL</p> <p>MENSUAL</p>

5. REQUISITOS DEL CARGO

COMPETENCIAS HUMANAS

El cargo requiere intercambio de comunicación específica con gerencia.
El cargo debe servir a gerencia y al consejo de administración.

COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD

El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades de tipo gerencial.
El cargo requiere supervisar funciones homogéneas y heterogéneas.
El cargo requiere asociar situaciones, hechos y resultados de la experiencia para encontrar la respuesta.
El cargo requiere identificar el problema real y sus causas a través del análisis interpretativo.
El cargo requiere generar conceptos diferentes a los existentes, conceptos innovadores y creadores.
El cargo requiere analizar, evaluar, razonar y crear para llegar a formular conclusiones.

RESPONSABILIDAD E IMPACTO

<p>El cargo actúa a través de direcciones generales que le da el consejo de administración y gerencia. El cargo actúa informando a gerencia sus acciones y decisiones. El cargo está sujeto a grandes volúmenes de operación o información.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo actúa dentro de políticas amplias y misión de la empresa. El cargo presta información para ser usada por otros. El cargo presta orientación y asesoría a todos los entes internos y externos de la cooperativa.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p> <p>El cargo requiere estudios universitarios en contabilidad o finanzas. El cargo requiere conocimientos generales de sistemas y computación</p>
<p>EXPERIENCIA</p> <p>Un año.</p>
<p>6. DIMENSIONES</p> <p>El cargo requiere manejar todos los documentos contables y movimientos de los dineros (egresos e ingresos).</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 3

JEFE DE PRODUCCION		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO BELKIS ROMERO CAMACHO	DEPARTAMENTO PRODUCCION	ÁREA PRODUCCION

<p>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</p> <p>GERENCIA</p>	<p>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</p> <p>COORDINADOR DE UNIDAD DE WIPPE COORDINADOR DE UNIDAD DE CONFECCION COORDINADOR DE UNIDAD DE ESTAMPADO. JEFE DE CORTE MENSAJERO</p>
<p>2. PROPÓSITO DEL CARGO</p>	
<p>Planear, coordinar y controlar las actividades productivas de la cooperativa.</p>	
<p>3. RELACIONES</p>	
<p>INTERNAS</p> <p>Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Gerente para entregar informes de la planta, así como también al Contador para entregar información de producción, con el Mensajero para encomendarle funciones, con el coordinador de cada una de las unidades para dar instrucciones, también se relaciona con los demás operarios para instrucciones generales.</p>	<p>EXTERNAS</p> <p>Externamente se relaciona con todos los clientes, proveedores y con todas las empresas que apoyan la Cooperativa.</p>
<p>4. FUNCIONES DEL CARGO</p>	
<p>FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Recibir la orden de compra y sistematizar la información. b. Planear y programar la producción. c. Controlar la ejecución de la planeación y programación de la producción. d. Generar las ordenes de corte, confección y estampado. e. Generar la requisición de insumos y materia prima a gerencia previa información de los coordinadores. f. Diligenciar las remisiones. g. Supervisar la entrada y salida de insumos y materia prima al almacén. h. Organizar los despachos. i. Supervisar y controlar la calidad de los productos. j. Supervisar el diligenciamiento de todos los formatos establecidos para determinar la información de producción necesaria. 	<p>FRECUENCIA</p>
<p>FUNCIONES</p>	<p>FRECUENCIA</p>

<p>k. Velar por las buenas relaciones interpersonales en la planta y el buen ambiente de trabajo.</p> <p>l. Velar por el buen estado general de las maquinarias y equipos.</p> <p>m. Planear los programas de mantenimiento.</p>	
<p>5. REQUISITOS DEL CARGO</p>	
<p>COMPETENCIAS HUMANAS</p>	
<p>El cargo requiere intercambio de comunicación específica con todas las áreas de la empresa, con todos los asociados, con todos los empleados, con los clientes, proveedores, y todos los entes externos e internos interesados en la cooperativa.</p> <p>Requiere de un alto grado de motivación hacia todo el personal, asociados, clientes, proveedores.</p> <p>El cargo debe servir a todos los que externamente o internamente participan en la cooperativa.</p>	
<p>COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD</p>	
<p>El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades de tipo gerencial.</p> <p>El cargo requiere supervisar funciones homogéneas y heterogéneas.</p> <p>El cargo requiere delegar y coordinar el trabajo de todas las áreas de la cooperativa.</p> <p>El cargo requiere dirigir un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>El cargo requiere asociar situaciones, hechos y resultados de la experiencia para encontrar la respuesta.</p> <p>El cargo requiere identificar el problema real y sus causas a través del análisis interpretativo.</p> <p>El cargo requiere generar conceptos diferentes a los existentes, conceptos innovadores y creadores.</p> <p>El cargo requiere analizar, evaluar, razonar y crear para llegar a formular conclusiones.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p>	
<p>El cargo actúa a través de direcciones generales que le da la gerencia.</p> <p>El cargo actúa informando a gerencia sus acciones y decisiones.</p> <p>El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido.</p> <p>El cargo está sujeto a grandes volúmenes de operación o información.</p>	
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p>	
<p>El cargo actúa dentro de políticas amplias y misión de la empresa.</p> <p>El cargo presta información para ser usada por otros.</p> <p>El cargo presta orientación y asesoría a todos los entes internos y externos de la cooperativa.</p> <p>El cargo responde directamente por los resultados finales de la cooperativa.</p>	
<p>FORMACION ACADEMICA</p>	

El cargo requiere estudios universitarios en ingeniería industrial y producción. El cargo requiere conocimientos generales de cooperativismo.
EXPERIENCIA
Dos años.
6. DIMENSIONES
El cargo requiere manejar los insumos y materias primas necesarios para la producción.
FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE WIPPE		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO MARLENE	DEPARTAMENTO PRODUCCION	UNIDAD WIPPE
CARGO SUPERIOR INMEDIATO JEFE DE PRODUCCION	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA OPERARIOS DE WIPPE	
2. PROPÓSITO DEL CARGO		

Velar por el buen funcionamiento de la unidad y por el estricto cumplimiento de la instrucciones del jefe de producción.

3. RELACIONES

<p>INTERNAS</p> <p style="text-align: center;">Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para recibir instrucciones y con los operarios de wippe para transmitirlos.</p>	<p>EXTERNAS</p>
---	-----------------

4. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIONES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> a. Recibir la orden de producción. b. Determinar la disponibilidad de tiempo y materia prima. c. Despachar el producto. d. Llevar el control de la producción diaria. e. Reportar la cantidad de materia prima existentes y las necesidades. f. Velar por la llegada de la materia prima. g. Ser el canal de comunicación entre producción y la unidad. h. Reunirse con el jefe de producción para planear la producción. 	

5. REQUISITOS DEL CARGO

<p>COMPETENCIAS HUMANAS</p> <p style="text-align: center;">El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción y los operarios, requiere actitud de liderazgo.</p> <p>El cargo debe servir al jefe de producción y a los operarios.</p>
<p>COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD</p> <p>El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades. El cargo requiere supervisar funciones homogéneas . El cargo requiere delegar y coordinar el trabajo de la unidad de wippe. El cargo requiere dirigir un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo actúa a través de direcciones específicas que le da el jefe de producción. El cargo actúa informando al jefe de producción sus acciones y decisiones. El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido. El cargo actúa dentro de políticas amplias y misión de la empresa. El cargo presta información para ser usada por otros. El cargo presta orientación y asesoría a los operarios de su unidad El cargo responde directamente por los resultados finales de la unidad de wippe.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p>

El cargo requiere estudios primarios y secundarios.
EXPERIENCIA
Ninguna.
6. DIMENSIONES
El cargo requiere manejar los insumos e instrumentos de la unidad.
FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE CONFECCIONES		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO NIDIA AHUMADA	DEPARTAMENTO PRODUCCION	UNIDAD CONFECCIONES

<p>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</p> <p>JEFE DE PRODUCCION</p>	<p>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</p> <p>OPERARIOS DE CONFECCIONES: OPERADOR MAQUINA PLANA OPERADOR CERRADORA DE CODOS OPERADOR OJALADORA OPERADOR PRECILLADORA OPERADOR BOTONADORA OPERADOR MAQUINA 2 AGUJAS OPERADOR LIMPIEZA OPERADOR FILETEADORA</p>
<p>2. PROPÓSITO DEL CARGO</p>	
<p>Velar por el buen funcionamiento de la unidad y por el estricto cumplimiento de la instrucciones del jefe de producción.</p>	
<p>3. RELACIONES</p>	
<p>INTERNAS</p> <p>Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para recibir instrucciones y con los operarios de confecciones para transmitir las.</p>	<p>EXTERNAS</p>
<p>4. FUNCIONES DEL CARGO</p>	
<p>FUNCIONES</p> <p>a. Recibir la orden de producción. b. Determinar la disponibilidad de tiempo y materia prima. c. Despachar el producto. d. Llevar el control de la producción diaria. e. Reportar la cantidad de materia prima existentes y las necesidades. f. Velar por la llegada de la materia prima. g. Ser el canal de comunicación entre producción y la unidad. h. Reunirse con el jefe de producción para planear la producción. i. Patinar el trabajo entre las operarias. j. Realizar trabajos manuales en la planta</p>	<p>FRECUENCIA</p>
<p>5. REQUISITOS DEL CARGO</p>	
<p>COMPETENCIAS HUMANAS</p> <p>El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción y los operarios, requiere actitud de liderazgo. El cargo debe servir al jefe de producción y a los operarios.</p>	
<p>COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD</p>	

<p>El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades. El cargo requiere supervisar funciones homogéneas . El cargo requiere delegar y coordinar el trabajo de la unidad de confecciones. El cargo requiere dirigir un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo actúa a través de direcciones específicas que le da el jefe de producción. El cargo actúa informando al jefe de producción sus acciones y decisiones. El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo presta información para ser usada por otros. El cargo presta orientación y asesoría a los operarios de su unidad El cargo responde directamente por los resultados finales de la unidad de confecciones.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p> <p>El cargo requiere estudios primarios y secundarios.</p>
<p>EXPERIENCIA</p> <p>Ninguna.</p>
<p>6. DIMENSIONES</p> <p>El cargo requiere manejar los insumos e instrumentos de la unidad.</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE ESTAMPADO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL FUNCIONARIO TOMAS ESTRADA	DEPARTAMENTO PRODUCCION	UNIDAD WIPPE
CARGO SUPERIOR INMEDIATO JEFE DE PRODUCCION	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA OPERARIOS DE CONFECCIONES	

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Velar por el buen funcionamiento de la unidad y por el estricto cumplimiento de la instrucciones del jefe de producción.

3. RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción para recibir instrucciones y con los operarios de estampado para transmitirlos.	

4. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIONES	FRECUENCIA
a. Recibir la orden de producción. b. Determinar la disponibilidad de tiempo y materia prima. c. Despachar el producto. d. Llevar el control de la producción diaria. e. Reportar la cantidad de materia prima existentes y las necesidades. f. Velar por la llegada de la materia prima. g. Ser el canal de comunicación entre producción y la unidad. h. Reunirse con el jefe de producción para planear la producción.	

5. REQUISITOS DEL CARGO

COMPETENCIAS HUMANAS
El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción y los operarios, requiere actitud de liderazgo. El cargo debe servir al jefe de producción y a los operarios.
COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD

<p>El cargo requiere ejecutar y supervisar varias actividades. El cargo requiere supervisar funciones homogéneas . El cargo requiere delegar y coordinar el trabajo de la unidad de estampado. El cargo requiere dirigir un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo presta información para ser usada por otros. El cargo presta orientación y asesoría a los operarios de su unidad El cargo responde directamente por los resultados finales de la unidad de estampado. El cargo actúa a través de direcciones específicas que le da el jefe de producción. El cargo actúa informando al jefe de producción sus acciones y decisiones. El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p> <p>El cargo requiere estudios primarios y secundarios, conocimiento en estampado.</p>
<p>EXPERIENCIA</p> <p>Un año</p>
<p>6. DIMENSIONES</p> <p>El cargo requiere manejar los insumos e instrumentos de la unidad.</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

OPERADOR CERRADORA DE CODOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL FUNCIONARIO LILIA CARRILLO	DEPARTAMENTO PRODUCCION	UNIDAD CONFECCIONES
--	----------------------------	------------------------

CARGO SUPERIOR INMEDIATO	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA
--------------------------	---------------------------------

COORDINADOR DE UNIDAD

2. PROPÓSITO DEL CARGO

Realizar la transformación de las materias primas en producto terminado.

3. RELACIONES

INTERNAS

Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción y coordinador de unidad para recibir instrucciones.

EXTERNAS

4. FUNCIONES DEL CARGO

FUNCIONES

- Embonar los hombros de las camisas.
- Cerrar los lados de las camisas.
- Pespuntar las mangas.
- Montar cotilla en pantalones en dril.
- Cerrar los traseros de pantalón.
- Unir los delanteros con los traseros cerrándolos de lado.
- Cerrar lados de los indigos.

FRECUENCIA

5. REQUISITOS DEL CARGO

COMPETENCIAS HUMANAS

El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción y el coordinador, algunas veces se necesita comunicación con los operarios que le antecede o precede en la línea de producción.

El cargo debe servir al coordinador, al jefe de producción y a las operarios que le entreguen el producto o a quien le entrega.

COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD

<p>El cargo requiere supervisar funciones homogéneas . El cargo requiere realizar un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo actúa a través de direcciones específicas que le da el jefe de producción. El cargo actúa informando al jefe de producción sus acciones y decisiones. El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido. El cargo presta información para ser usada por otros.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p> <p>El cargo requiere estudios primarios.</p>
<p>EXPERIENCIA</p> <p>Un año</p>
<p>6. DIMENSIONES</p> <p>El cargo requiere manejar los insumos y la máquina cerradora de codos.</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

JEFE DE CORTE	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL FUNCIONARIO SEBASTIAN CRUZADO	DEPARTAMENTO PRODUCCION
UNIDAD CONFECCIONES	
CARGO SUPERIOR INMEDIATO JEFE DE PRODUCCIÓN	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA AUXILIAR DE CORTE
2. PROPÓSITO DEL CARGO	
Realizar el trazo y cortar todas las partes necesarias para el ensamble de las piezas.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción y coordinador de unidad para recibir instrucciones.	EXTERNAS
4. FUNCIONES DEL CARGO	
FUNCIONES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> a. Realizar el trazado con los moldes establecidos en la tela. b. Calcular el número de capas del tendido. c. Extender la tela. d. Cortar la tela. e. Colocar el producto en proceso en la estantería después de tiqueteado. f. Diligenciar la orden de corte. g. Vigilar el almacén. Registrar las entradas y salidas del almacén.	
5. REQUISITOS DEL CARGO	
COMPETENCIAS HUMANAS	
El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción, el coordinador y el auxiliar de corte. El cargo debe servir al coordinador y al jefe de producción.	
COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD	

<p>El cargo requiere supervisar funciones homogéneas . El cargo requiere realizar un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.</p>
<p>RESPONSABILIDAD E IMPACTO</p> <p>El cargo actúa a través de direcciones específicas que le da el jefe de producción. El cargo actúa informando al jefe de producción sus acciones y decisiones. El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido. El cargo presta información para ser usada por otros.</p>
<p>FORMACION ACADEMICA</p> <p>El cargo requiere estudios primarios y capacitación en trazo y corte.</p>
<p>EXPERIENCIA</p> <p>Un año</p>
<p>6. DIMENSIONES</p> <p>El cargo requiere manejar los insumos y la máquina de corte.</p>
<p>FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: <u>05-09-02</u> APROBADA POR: _____</p>

DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30 DE SEPTIEMBRE 2002
	FECHA ULTIMA REVISIÓN
	Página 1 de 2

AUXILIAR DE CORTE		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL FUNCIONARIO MARINA MACIAS	DEPARTAMENTO PRODUCCION	UNIDAD CONFECCIONES
CARGO SUPERIOR INMEDIATO JEFE DE CORTE	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA	
2. PROPÓSITO DEL CARGO		
Apoyar al cortador en extender la tela, tiquetear y apoyar el momento de corte.		
3. RELACIONES		
INTERNAS Las relaciones internas más frecuentes se desarrollan con el Jefe de Producción, el jefe de corte y el coordinador de unidad para recibir instrucciones.	EXTERNAS	
4. FUNCIONES DEL CARGO		
FUNCIONES	FRECUENCIA	
a. Ayudar a extender la tela. b. Asear la mesa de corte. c. Tiquetear. d. Medir el residuo de la tela e identificarla con una cinta para el reporte de consumo de tela. e. Diseñar y corregir los moldes. f. Apoyar el proceso de corte con tijeras en caso tal de que el jefe de corte esté muy ocupado. g.		
5. REQUISITOS DEL CARGO		
COMPETENCIAS HUMANAS		

El cargo requiere intercambio de comunicación general con el jefe de producción, el jefe de corte y el coordinador, algunas veces se necesita comunicación con los operarios que le antecede o precede en la línea de producción.
El cargo debe servir al coordinador, al jefe de producción, al jefe de corte y a los operarios a quien le entreguen el producto en proceso.

COMPETENCIAS TECNICAS Y COMPLEJIDAD

El cargo requiere supervisar funciones homogéneas .
El cargo requiere realizar un conjunto de funciones para la consecución de objetivos en el corto plazo.

RESPONSABILIDAD E IMPACTO

El cargo actúa a través de direcciones específicas del jefe de corte y coordinador de unidad.
El cargo actúa informando al jefe de corte sus acciones y decisiones.
El cargo actúa para que el producto tenga el estándar de calidad requerido.
El cargo presta información para ser usada por otros.

FORMACION ACADEMICA

El cargo requiere estudios primarios.

EXPERIENCIA

Un año

6. DIMENSIONES

El cargo requiere manejar los insumos y la máquina cerradora de codos.

FECHA DE ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN: 05-09-02

APROBADA POR: _____

UNIDAD 5

MANUAL DE PROCESOS

5. MANUAL DE PROCESOS

Todas las empresas en su creación tienen un norte que marca la dirección y el objetivo de las actividades. Este objetivo se convierte en el punto de partida para definir las funciones y la estructura organizacional.

Las definiciones de las funciones permite a través de su aplicación lograr los objetivos trazados para la misión, pero éstas necesitan ser especificadas y detallarlas para documentar los procesos que se conviertan en el como hacer las cosas.

El logro de cada uno de los objetivos se convierte en sólo un peldaño dentro del camino para alcanzar la meta final pero se necesita que cada individuo que forma parte de la empresa sea un gestor que aporte su **"GRANO DE ARENA"** para lograr la misión.

Es necesario tener en cuenta que entre más grande y alta sea la meta, mayor será la complejidad del proceso organizacional, y mayor la responsabilidad de cada uno de los individuos que participan en los distintos procesos que deben ser cada vez más ordenados y entrelazados entre sí con el único fin de llegar a la meta.

Dentro de este contexto cada empresa posee o debe poseer una dinámica específica. Para esto no es suficiente dentro del proceso de gestión que existan riesgos que es necesario conocer y prevenir o en su defecto disminuir los efectos nocivos que a ellos atañen. Para esto se necesita crear sistemas de control de corrección y prevención de los riesgos. Esto implica que se enmarque

no sólo al final si no dentro de todo el curso de los distintos procesos, ya que entonces no tendrá la cualidad de prevenir el riesgo sino tan solo de corregirlo, situación que en las actuales condiciones competitivas es inaceptable para un empresa que quiere levantarse en este mundo económico.

Entonces que no es necesario tener solamente la meta que ha de lograr, sino detallar cada una de las funciones que la hacen posible y neutralizar al máximo los riesgos.

Por esta razón es necesario crear al Manual de Procesos y que presentamos como un instrumento a utilizar por la empresa para empezar en un mejoramiento continuo, aclarando que está sujeto a cambios de acuerdo al crecimiento y mejoramiento que se vayan presentando en la Cooperativa.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

los procesos los dividimos en tres grandes grupos:

- ✓ Procesos Gerenciales.
- ✓ Procesos Operacionales.
- ✓ Procesos de Apoyo.

5.1.1 PROCESOS GERENCIALES:

Revisión Gerencial.

Asignación de Recursos.

Comunicación.

Proceso Relacionado con el Cliente.

Compras Materias Primas e Insumos.

Ventas.

5.1.2 PROCESOS OPERACIONALES:

Planeación de la Producción.

Producción.

Almacenamiento de Materia Prima e Insumos.

Almacenamiento de Producto Terminado.

Despacho de Producto Terminado.

5.1.3 PROCESOS DE APOYO:

Mantenimiento.

Proceso Relacionado con los Asociados.

