

TESIS : 657

A951pr

F1 : 586 .

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Carrera de Ciencias Administrativas Humanísticas y del Hombre

Especialidad Licenciatura en Contabilidad y Auditoria

“TESIS DE GRADO”

**“PROTOTIPO DE GESTIÓN PARA EL
MEJORAMIENTO DE PROCESOS APLICADO A
LA EMPRESA ASERRADERO NELLY UBICADO
EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”.**

**JESSY MARIBEL AVENDAÑO AGURTO
JEANETH CONSTANTE LASINQUIZA**

**DIRECTOR DE TESIS:
ING. MEDARDO ULLOA**

LATACUNGA – ECUADOR
2006

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres como símbolo de ejemplo y mayor fuente de inspiración quienes fueron mi apoyo y testigos desde el primer instante en que empecé mi carrera, a mis hermanos por su paciencia y ayuda que me brindaron, para alcanzar tan ansiado propósito y poder culminar con esta carrera universitaria.

J e s s y

A Dios por haberme regalado el privilegio y darme por madre una mujer maravillosa Delia Basantes quien ha sido el pilar fundamental en el transcurso de mi vida y un ejemplo de mujer bondadosa y madre abnegada a su única hija, además a mi hijo Alex Bryan que es el regalo mas hermoso que Dios me ha dado un motivo para seguir adelante y con la bendición de Dios triunfar en esta vida terrenal, también a Celia que es mi madre verdadera y gracias a ella pude experimentar la vida.

Jeaneth

AGRADECIMIENTO

Un profundo sentimiento de gratitud y estima al Ing. Medardo Ulloa, Director de Tesis, por sus sabios conocimientos que encaminaron al desarrollo exitoso de la tesis.

A nuestros padres una profunda gratitud por su paciencia, comprensión y estímulo permanente durante nuestros estudios y de todo corazón a las personas que de una u otra forma colaboraron en la culminación de esta meta.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por formar profesionales con sólidos conocimientos científicos y tecnológicos, capaces de encontrar y dar soluciones a problemas dentro de la sociedad. Esto es prioritario, pues solo así podemos ser un aporte a la familia, a la sociedad y para el desarrollo que tanto necesita el país.

Jessy

Jeaneth

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

Ing. Medardo Ulloa

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación previa a la obtención del Título en Contabilidad y Auditoría cuyo tema es: “PROTOTIPO DE GESTION PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA ASERRADERO NELLY UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”, elaborado por las señoritas Jessy Avendaño y Jeaneth Constante, ha sido revisado y realizado las correcciones y recomendaciones respectivas, en tal razón autorizo para su presentación y aprobación respectiva.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad facultándoles a las interesadas dar el uso legal respectivo.

Latacunga, 23 de mayo del 2.006

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Medardo Ulloa', enclosed within a blue oval scribble.

Ing. Medardo Ulloa

AUTORÍA

La presente tesis es de creación propia, la misma que no ha sido plagiada de ningún documento similar y es responsabilidad de:

Jessy Maribel Avendaño Agurto

050264609-4

Elsa Jeaneth Constante Lasinquiza

050221365-5

INDICE

CONTENIDO	Pág.
PORTADA.....	1
AGRADECIMIENTO.....	3
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR.....	4
AUTORÍA.....	5
RESUMEN.....	15
SUMMARY.....	17
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPITULO I	
FUNDAMENTACION TEORICA.....	23
1.1 La Empresa.....	23
Descripción de Aserradero "Nelly.....	23
Aserradero "Nelly".....	24
Nave de Producción (Frente).....	24
Nave de Producción (Interior).....	24
Bloques de Madera rústica.....	25
Bodegas de Productos Terminados.....	25
1.1.1 Organigrama estructural.....	26
1.1.2 Productos y Servicios.....	27
1.1.3 Producción y Ventas de Aserradero "Nelly".....	27
1.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD; ANTECEDENTES, ELEMENTOS CONCEPTUALES Y APLICACIÓN DEL MODELO EFQM.....	29
1.2.1 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	30
1.2.1.1.- Modelo Deming.....	30
1.2.1.2.- Modelo Malcolm Baldrige.....	31
1.2.2 CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	32
1.2.3 GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS PROCESOS DENTRO DE LA NORMA ISO.....	32
1.2.3.1 SISTEMA DE CALIDAD ISO.....	33
1.2.3.2 PROGRAMA PARA LA TRANSICION.....	34
1.2.3.3 ENFOQUE A LA NUEVA NORMA ISO.....	35
1.2.3.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS.....	36
1.2.3.4.1 Atravesan los departamentos.....	37
1.2.3.4.2 Se pueden estandarizar fácilmente.....	37
1.2.3.4.3 Se miden a través de indicadores.....	37
1.2.3.5 TIPOLOGÍA GENERAL DE PROCESOS ORGANIZACIONALES.....	38
1.2.3.5.1 Según la perspectiva.....	38
1.2.3.5.2 Según su función en el conjunto de la organización.....	38
1.2.3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA Y REALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.....	39
1.2.3.6.1 Identificación de los procesos esenciales.....	39
1.2.3.6.2 Identificar los procesos de Apoyo.....	39
1.2.3.6.3 Identificar los Procesos Estratégicos.....	40
1.2.3.6.4 Preparar a las personas.....	40
1.2.3.6.5 Iniciar y coordinar el trabajo.....	40
1.2.3.6.6 Mejorar.....	40
1.2.3.7 LA GESTIÓN POR PROCESOS (GP) EN EL MODELO EFQM.....	42
1.2.3.8 LA APLICACIÓN "MAPA DE PROCESOS" GALARDONADA EN EL FORUM EFQM.....	42
1.2.3.9 MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	44

1.2.3.9.1	CONCEPTO DE LA EFQM.....	45
1.2.3.9.2	OBJETIVO DE LA EFQM.....	47
1.2.3.9.3	MISION DE LA EFQM.....	47
1.2.3.9.4	ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DE LA EFQM.....	48
1.2.3.9.4.1	Liderazgo:	50
1.2.3.9.4.2	Políticas y estrategia:	51
1.2.3.9.4.3	Factor personas:	51
1.2.3.9.4.4	Recursos y alianzas:	52
1.2.3.9.4.5	Procesos:	52
1.2.3.9.4.6	Resultados de clientes:	53
1.2.3.9.4.7	Resultados de personal:	53
1.2.3.9.4.8	Impacto en la sociedad:	54
1.2.3.9.4.9	Resultados de la organización:	54
1.2.3.10	ASPECTOS COMUNES Y COMPARACIÓN DEL MODELO “EFQM” CON LA NORMA ISO:	54
1.2.4	EL PLAN DE NEGOCIOS	55
1.2.4.1	INTRODUCCIÓN	55
1.2.4.2	DEFINICION	55
1.2.4.3	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	56
1.2.4.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS	56
1.2.4.5	VENTAS Y MERCADEO	57
1.2.4.6	REQUISITOS DE OPERACIÓN	57
1.2.4.7	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	57
1.2.4.8	PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	58
CAPITULO II		
MÉTODOS Y TÉCNICAS		60
2.1	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN PRODUCCIÓN.....	60
2.2	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN CONTABILIDAD	61
2.3	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	62
2.3.1	SELECCIÓN DE PROCESOS	66
2.3.2	MÉTODO SELECTIVO DE RAZONAMIENTO	66
2.3.3	MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	68
2.3.3.1	PROCESO N°.1: PLANIFICACION SEMANAL DE ACTIVIDADES.....	70
2.3.3.2	PROCESO N°.2: PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	70
2.3.3.3	PROCESO N°.3: PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS	70
2.3.3.4	PROCESO N°.4: PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE.....	71
2.3.3.5	PROCESO N°.5: PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS LOS CUATRO LADOS	72
2.3.3.6	PROCESO N° 6: PREPARACIÓN DE PARQUET.....	73
2.3.3.7	PROCESO N°.7: CONTROL DE CALIDAD DE LA MADERA	73
2.3.3.8	PROCESO N°.8: ADQUISICIÓN DE LA MADERA	74
2.3.3.9	PROCESO N°.9: REGISTRO/ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES	74
2.3.3.10	PROCESO N°.10: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE MADERA.....	74
2.3.3.11	PROCESO N°.11: SELECCIÓN DE PROVEEDORES	75
2.3.3.12	PROCESO N°.12: VENTAS EN EFECTIVO	75
2.3.3.13	PROCESO N°.13: VENTAS A CRÉDITO	75
2.3.3.14	PROCESO N°.14: VENTAS BAJO PEDIDO.....	76
2.3.3.15	PROCESO N°.15: DEVOLUCIONES	76
2.3.3.16	PROCESO N°.16: REGISTRO DE VENTAS.....	77
2.3.3.17	PROCESO N°.17: REGISTRO DE COMPRAS (FACTURAS, LIQUIDACIÓN DE COMPRAS).....	77
2.3.3.18	PROCESO N°.18: REGISTRO DE INGRESOS (DEPÓSITOS).....	78
2.3.3.19	PROCESO N°.19: REGISTRO DE EGRESOS.....	78

2.3.3.20 PROCESO N°20: ELABORACIÓN DE ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE	78
2.3.3.21 PROCESO N°21: RECUPERACIÓN DE CARTERA A INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.....	79
2.3.3.22 PROCESO N°22: ELABORACIÓN DE RESUMEN DE UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA.....	79
2.3.3.23 PROCESO N°23: CONTROL DE EFECTIVO.....	80
2.3.3.24 PROCESO N°24: PAGO A PROVEEDORES	80
2.3.3.25 PROCESO N° 25: ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NOMINAS	80
2.3.3.26 PROCESO N°26: ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO.....	81
2.3.3.27 PROCESO N°27: PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS.....	81
2.3.3.28 PROCESO N°28: PAGO DE SUELDOS	81
2.3.3.29 PROCESO N°29: DEPÓSITOS BANCARIOS.....	82
2.3.3.30 PROCESO N°30: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SRI.....	82
2.3.3.31 PROCESO N°31: CANCELACIÓN DE PLANILLAS AL IESS	82
2.3.3.32 PROCESO N°32: AUXILIAR DE PROVEEDORES	83
2.3.3.33 PROCESO N°33: AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	83
2.3.3.34 PROCESO N° .34: AUXILIAR DE ANTICIPOS DE EMPLEADOS.....	83
2.3.3.35 PROCESO N°35: AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS	84
2.3.3.36 PROCESO N°36: RECLUTAMIENTO	84
2.3.3.37 PROCESO N°37: SELECCIÓN	85
2.3.3.38 PROCESO N°38: INDUCCIÓN	85
2.3.3.39 PROCESO N°39: CONTRATACIÓN.....	85
2.3.3.40 PROCESO N°40: PUBLICIDAD	86
2.3.3.41 PROCESO N°41: TOMA DE DECISIONES.....	86
2.3.3.42 PROCESO N°42: PROCESO ADMINISTRATIVO.....	86
2.3.3.43 PROCESO N°43: CAPACITACIÓN.....	87
2.3.3.44 PROCESO N°44: EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS.....	87

CAPITULO III

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	89
3.1 PROCESOS ESTRATEGICOS	89
3.1.1 PLANIFICACIÓN SEMANAL DE ACTIVIDADES.....	89
3.2 PROCESOS ESENCIALES.....	89
3.2.1 PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	89
3.2.2 PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS.....	90
3.2.3 PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE	90
3.2.4 PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS LOS CUATRO LADOS.....	91
3.2.5 PREPARACIÓN DE PARQUET	91
3.2.6 CONTROL DE CALIDAD.....	91
3.2.7 ADQUISICIÓN DE LA MADERA.....	92
3.2.8 PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE MADERA	92
3.2.9 VENTAS EN EFECTIVO	92
3.2.10 VENTAS BAJO PEDIDO	93
3.2.11 VENTAS A CREDITO.....	93
3.3 PROCESOS DE APOYO FINANCIERO Y CONTABILIDAD	94
3.3.1 REGISTRO DE VENTAS	94
3.3.2 REGISTRO DE COMPRAS.....	94
3.3.3 REGISTRO DE INGRESOS	95
3.3.4 ELABORACIÓN ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE	95
3.3.5 RECUPERACIÓN DE CARTERA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS. 95	
3.3.6 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NÓMINAS.....	95
3.3.7 AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR.....	96
3.3.8 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS.....	96
3.4 PROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO	96

3.4.1 CAPACITACIÓN	96
3.5 PROCESO DE APOYO PRODUCCION	97
3.5.1 EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS	97
CAPITULO IV	
PROPUESTA MEJORAMIENTO DE PROCESOS	99
4.1 INTRODUCCION	99
4.2 OBJETIVO.....	99
4.3 ALCANCE.....	99
4.4 PROCESO N°.1 PLANIFICACIÓN SEMANAL DE ACTIVIDADES.....	101
4.5 PROCESO N°.2 PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	104
4.6 PROCESO N°.3 PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS	107
4.7 PROCESO N°.4 PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE	112
4.8 PROCESO N°.5 PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS CUATRO LADOS... ..	116
4.9 PROCESO N°.6 PREPARACIÓN DE PARQUET	119
4.10 PROCESO N°.7 CONTROL DE CALIDAD DE LA MADERA	122
4.11 PROCESO N°.8 ADQUISICIÓN DE LA MADERA	124
4.12 PROCESO N°.9 REGISTRO ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES	127
4.13 PROCESO N°.10 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS	128
4.14 PROCESO N°.11 SELECCIÓN DE PROVEEDORES	131
4.15 PROCESO N°.12 VENTAS EN EFECTIVO	131
4.16 PROCESO N°.13 VENTAS A CRÉDITO	134
4.17 PROCESO N°.14 VENTAS BAJO PEDIDO	137
4.18 PROCESO N°.15 DEVOLUCIONES	140
4.19 PROCESO N°.16 REGISTRO DE VENTAS	142
4.20 PROCESO N°.17 REGISTRO DE COMPRAS	144
4.21 PROCESO N°.18 ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE INGRESO Y REGISTRO	146
4.22 PROCESO N°.19 ELABORACIÓN DE EGRESOS Y REGISTROS	148
4.23 PROCESO N°.20 ELABORACIÓN DE ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE	150
4.24 PROCESO N°.21 RECUPERACIÓN DE CARTERA DE INSTITUCIONES	150
4.25 PROCESO N°.22 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA	151
4.26 PROCESO N°.23 CONTROL Y DEPÓSITO DE VALORES RECAUDADOS	153
4.27 PROCESO N°.24 PAGO A PROVEEDORES	154
4.28 PROCESO N°.25 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NÓMINAS	156
4.29 PROCESO N°.26 ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO	157
4.30 PROCESO N°.27 PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS.....	159
4.31 PROCESO N°.28 PAGO DE SUELDOS	159
4.32 PROCESO N°.29 DEPÓSITOS BANCARIOS.....	159
4.33 PROCESO N°.30 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SRI.....	160
4.34 PROCESO N°.31 CANCELACIÓN DE PLANILLAS AL IESS	162
4.35 PROCESO N°.32 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE PROVEEDORES	162
4.36 PROCESO N°.33 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR ..	163
4.37 PROCESO N°.34 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE ANTICIPOS A EMPLEADOS	163
4.38 PROCESO N°.35 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS	164
4.39 PROCESO N°.36 RECLUTAMIENTO	164
4.40 PROCESO N°.37 SELECCIÓN	164
4.41 PROCESO N°.38 INDUCCIÓN	164
4.42 PROCESO N°.39 CONTRATACIÓN	164
4.43 PROCESO N°.40 PUBLICIDAD	165
4.44 PROCESO N°.41 TOMA DE DECISIONES	165

4.45 PROCESO N° 42 PROCESO ADMINISTRATIVO	166
4.46 PROCESO N° 43 CAPACITACIÓN	166
4.47 PROCESO N° 44 EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS	170
4.48 REGISTRO DE DOCUMENTOS	172
4.48.1 NOTA DE PEDIDO O DE COMPRA	173
4.48.2 RESUMEN DE EXISTENCIAS – KARDEX	174
4.48.3 ORDEN DE TRABAJO – ORDEN DE PRODUCCIÓN	176
4.48.4 INFORME DE NOVEDADES DE CONTROL DE CALIDAD	177
4.48.5 INFORME O RECEPCIÓN DE MADERA	178
4.48.6 FACTURA	179
4.48.7 NOTA DE ENTREGA	180
4.48.8 COMPROBANTE DE VENTA	181
4.48.9 NOTA DE CREDITO	182
4.48.10 COMPROBANTE DE RETENCIÓN	183
4.48.11 COMPROBANTE DE INGRESO	184
4.48.12 INFORME DE EFECTIVO	185
4.48.13 COMPROBANTE DE EGRESO	186
4.48.14 CONTROL DE ASISTENCIA	187
4.48.15 ROL DE PAGOS	188
4.48.16 RECIBO	189
4.49 PLAN PARA EL NEGOCIO	190
4.49.1 INTRODUCCION	190
4.49.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	190
4.49.3 PRODUCTOS	191
4.49.4 PROYECCIÓN DE VENTAS Y ESTRATEGIAS	191
4.49.5 COMPETENCIA	194
4.49.6 OPERACIÓN	196
4.49.6.1 POLÍTICAS	197
4.49.7 ADMINISTRACION FINANCIERA	200
4.49.8 PROYECCIÓN	203
4.49.9 ESTRATEGIAS	205
4.49.10 MAPA ESTRATÉGICO DE ASERRADERO NELLY	207
4.49.11 PLAN OPERATIVO	208
4.49.12 PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	209
CONCLUSIONES	226
RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFIA	230

INDICE DE GRÁFICOS, CUADROS, MAPAS Y FORMATOS

DESCRIPCIÓN	PÁG.
-------------	------

Tablas

- PRODUCCIÓN Y VENTAS AÑO 2005.....28

Gráficos

- Criterios de modelo EFQM.....49
- Levantamiento de procesos.....62

Mapas de procesos

Levantamiento de procesos Capítulo II (Ver En Anexo Cd)

- PROCESO N°. 1 PLANIFICACIÓN SEMANAL DE ACTIVIDADES.....1
- PROCESO N°. 2 PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN.....2
- PROCESO N°. 3 PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS.....3
- PROCESO N°. 4 PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE.....5
- PROCESO N°. 5 PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS LOS CUATRO LADOS.....7
- PROCESO N°. 6 PREPARACIÓN DE PARQUET.....9
- PROCESO N°. 7 CONTROL DE CALIDAD DE LA MADERA.....10
- PROCESO N°. 8 ADQUISICIÓN DE LA MADERA.....11
- PROCESO N°. 9 REGISTRO ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES.....12
- PROCESO N°. 10 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS.....13
- PROCESO N°. 11 SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....14
- PROCESO N°. 12 VENTAS EN EFECTIVO.....15
- PROCESO N°. 13 VENTAS A CRÉDITO.....16
- PROCESO N°. 14 VENTAS BAJO PEDIDO.....18
- PROCESO N°. 15 DEVOLUCIONES.....19
- PROCESO N°. 16 REGISTRO DE VENTAS.....20

- PROCESO N°. 17 REGISTRO DE COMPRAS.....21
- PROCESO N°.18 ELABORACIÓN DE COMPROBANTES DE INGRESO Y REGISTRO.....22
- PROCESO N°.19 ELABORACIÓN DE EGRESOS Y REGISTROS.....23
- PROCESO N°.20 ELABORACIÓN DE ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE.....24
- PROCESO N°.21 RECUPERACIÓN DE CARTERA DE INSTITUCIONES.....25
- PROCESO N°. 22 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA.....26
- PROCESO N°. 23 CONTROL Y DEPÓSITO DE VALORES RECAUDADOS.....27
- PROCESO N°. 24 PAGO A PROVEEDORES.....28
- PROCESO N°. 25 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NÓMINAS.....29
- PROCESO N°. 26 ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO.....30
- PROCESO N°. 27 PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS.....31
- PROCESO N°. 28 PAGO DE SUELDOS.....32
- PROCESO N°. 29 DEPÓSITOS BANCARIOS.....33
- PROCESO N°. 30 DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SRI.....34
- PROCESO N°. 31 CANCELACIÓN DE PLANILLAS AL IESS.....35
- PROCESO N°. 32 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE PROVEEDORES.....36
- PROCESO N°. 33 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR.....37
- PROCESO N°. 34 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE ANTICIPOS A EMPLEADOS.....38
- PROCESO N°. 35 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS.....39
- PROCESO N°. 36 RECLUTAMIENTO.....40
- PROCESO N°. 37 SELECCIÓN.....41
- PROCESO N°. 38 INDUCCIÓN.....42
- PROCESO N°. 39 CONTRATACIÓN.....43
- PROCESO N°. 40 PUBLICIDAD.....44
- PROCESO N°. 41 TOMA DE DECISIONES.....45
- PROCESO N°. 42 PROCESO ADMINISTRATIVO.....46
- PROCESO N°. 43 CAPACITACIÓN.....47
- PROCESO N°.44 EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS.....48

PROCESO MEJORADOS CAPITULO IV

ESTRATEGICOS

- Proceso N°. 1 Planificación semanal de actividades.....103

ESENCIALES

- Proceso N°. 2 Planificación de producción..... 106
- Proceso N°. 3 Preparación de duelas machihembradas..... 110
- Proceso N°. 4 Preparación de duelas cepilladas al tope..... 115
- Proceso N°. 5 Preparación de alfajías cepilladas los cuatro lados..... 118
- Proceso N°. 6 Preparación de parquet..... 121
- Proceso N°. 7 Control de calidad de la madera.....123
- Proceso N°. 8 Adquisición de la madera.....126
- Proceso N°. 10 Planificación de compras.....130
- Proceso N°. 12 Ventas en efectivo.....133
- Proceso N°. 13 Ventas a crédito.....136
- Proceso N°. 14 Ventas bajo pedido.....139
- Proceso N°. 15 Devoluciones.....141

APOYO FINANCIERO Y CONTABILIDAD

- Proceso N°. 16 Registro de ventas.....143
- Proceso N°. 17 Registro de compras.....145
- Proceso N°. 18 Elaboración de comprobantes de ingreso y registro.....147
- Proceso N°. 19 Elaboración de egresos y registros.....149
- Proceso N°. 22 Elaboración de resumen de utilización de materia prima.....152
- Proceso N°. 23 Control y depósito de valores recaudados.....153
- Proceso N°. 24 Pago a proveedores.....155
- Proceso N°. 26 Elaboración de Roles de pago.....158
- Proceso N°. 30 Declaración de impuestos al SRI.....161

APOYO ADMINISTRATIVO

- Proceso N°. 43 Capacitación.....169

APOYO EN PRODUCCION

- Proceso N°.44 Embodegado de productos terminados.....171

FORMATOS

- Nota de pedido o de compra173
- Resumen de existencias – kárdex.....174
- Orden de trabajo – orden de producción.....176
- Informe de novedades de control de calidad.....177
- Informe o recepción de madera178
- Factura.....179
- Nota de entrega.....180
- Comprobante de venta.....181
- Nota de crédito.....182
- Comprobante de retención.....183
- Comprobante de ingreso.....184
- Informe de efectivo.....185
- Comprobante de egreso.....186
- Control de asistencia.....187
- Rol de pagos.....188
- Recibo.....189

RESUMEN

Partiendo de un diagnóstico administrativo en Aserradero Nelly, se han identificado una serie de dificultades que impiden garantizar resultados eficientes.

Es por esta razón que se plantea como parte de solución organizacional la aplicación de la propuesta “Prototipo de gestión para el mejoramiento de procesos en Aserradero Nelly”

Este prototipo de gestión está basado en la metodología que ofrece el modelo EFQM Fundación Europea para la Gestión de Calidad, es decir; identificar y trabajar en los ocho principios como a continuación se describe.

Reforzando el *liderazgo* mediante la delegación correcta de funciones, definición de *políticas* y *estrategias* que a su vez permitan optimizar los *recursos* y produzca un impacto positivo en los *resultados* con las *personas, clientes, sociedad* y en los *procesos claves*.

La herramienta principal de trabajo que utiliza el modelo es la construcción de mapas de procesos, con esto se da inicio al estudio en la empresa, seguidamente se elabora la parte medular de un manual de procedimientos es decir el registro de los documentos, por último se establecen las políticas, estrategias, visión, misión y plan operativo; ajustados en un plan de calidad, que en este trabajo se lo denomina plan de negocios.

Los resultados principales que se presenta en la investigación es el inventario de procesos, con ésta información se parte para la construcción de mapas de procesos, seguido de esto se analiza la información para determinan los procesos que necesitan mejoras, finalmente se incorpora la documentación del manual de procedimientos y el plan de negocios para la empresa.

SUMMARY

Leaving of an administrative diagnosis in Sawmill Nelly, they have been identified a series of difficulties that you/they prevent to guarantee efficient results.

It is for this reason that thinks about like part of organizational solution the application of the proposal" administration Prototype for the improvement of processes in Sawmill Nelly"

This administration prototype is based that is to say on the methodology that offers the pattern EFQM European Foundation for the Administration of Quality,; to identify and to work in the eight principles like next it is described.

Reinforcing the leadership by means of the correct delegation of functions, definition of political and strategies that in turn they allow to optimize the resources and produce a positive impact in the results with people, clients, society and in the key processes.

The working main tool that uses the pattern is the construction of maps of processes, therewith beginning is given to the study in the company, followed by this the medullary part of a manual of procedures is elaborated that is to say to the registration of the documents, lastly the politicians settle down, strategies, vision, mission and operative plan; adjusted in a plan of quality that denominates it to him plan of business in this work.

The main results that it is presented in the investigation are the inventory of processes, with this information leaves for the construction of maps of processes, followed by this the information is analyzed for they determine the processes that need improvements, finally he/she incorporates the documentation of the manual of procedures and the plan of business for the company.

INTRODUCCIÓN

El problema central que existe esta ubicada en la administración, es poco eficaz, y, esto afecta directamente al prestigio y competencia empresarial.

Con las siguientes interrogantes se puede identificar fácilmente la necesidad por la que atraviesa Aserradero Nelly:

1. ¿Cuál es la atención que se da en la capacitación del personal que motive al compromiso con la empresa?
2. ¿La falta de controles definidos y documentación que verifiquen el desempeño de las funciones y procedimientos altera el normal desenvolvimiento de los procesos?
3. ¿De qué manera afecta que la estructura orgánica de una organización no se encuentre establecida?

Todo esto conlleva a pensar que no existen responsables y funciones definidas bajo un respaldo debidamente documentado en las actividades a realizarse de los departamentos de Aserradero Nelly; por esta razón el principal objetivo está en solucionar aquellas inquietudes.

El grupo tesista en coordinación con el director resolvió plantear un sistema de mejoramiento en la gestión para pequeñas y medianas empresas, en este caso se ha establecido el presente tema: “Prototipo de gestión para el mejoramiento de procesos en Aserradero Nelly”.

La metodología utilizada es por medio de la teoría EFQM (Fundación europea para la gestión de calidad), la construcción de mapas de procesos documentados, y el desarrollo de un plan.

Los procesos fueron seleccionados entre los considerados claves que engrandecen la imagen de la empresa; es por eso que se realiza el levantamiento de 44 procesos, y se elaboran la misma cantidad en mapa de procesos mejorados, la documentación de los

procesos se realiza a manera de un manual que no se realizó en su totalidad por la magnitud del trabajo, y el desarrollo de un plan de negocios que refuercen los principios del modelo EFQM, con la definición principalmente de políticas, estrategias, objetivos, etc.

“PROTOTIPO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA ASERRADERO NELLY UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”.

CAPITULO I

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 La Empresa

Descripción de Aserradero “Nelly”

Aserradero “Nelly” tuvo sus inicios en el año 1967 como depósito de madera, es decir compra y venta de madera rústica; y, es a partir del año 1977 que empieza a funcionar como industria de preparación y comercialización de madera para diferentes construcciones, entablados, decoraciones y parquet, a lo que se incrementa la venta de artículos de ferretería en el año 1986.

Es una empresa constituida legalmente como Persona Natural cuyo dueño es el Sr. Néstor Efraín Tenorio Jiménez; su ubicación está entre las Avenidas Atahualpa, Roosevelt y Calle Pichincha, en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

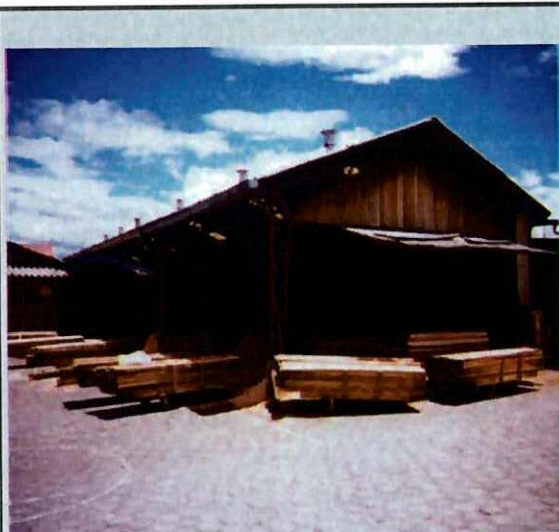
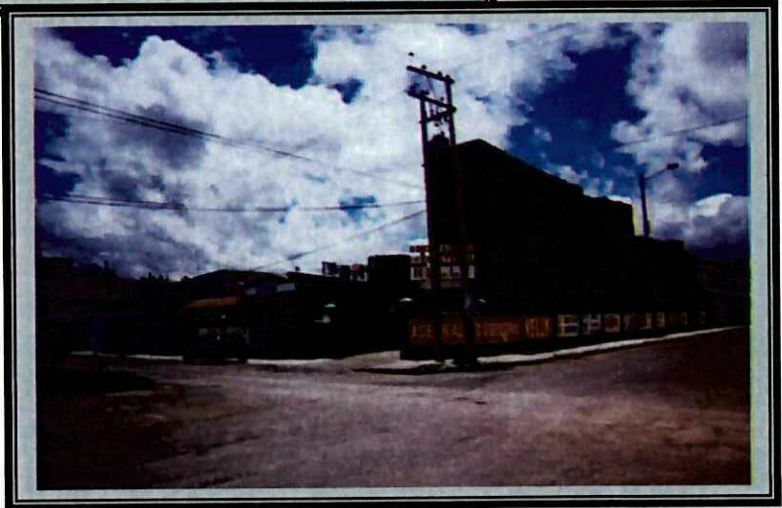
Se encontraba afiliado a la Cámara de Pequeños Industriales alrededor de 10 años, posteriormente obtuvo la Calificación Artesanal emitida por el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP) en el año 1995 y para el año 2002 adquiere la Calificación Artesanal No. 71757 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano según el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano calificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes. Asimismo pertenece a la Cámara de Comercio y al Gremio de Artesanos Profesionales y Conexos de Cotopaxi.

El área que ocupa la organización es de 2750 m² (ver fotos No.1), dentro de los cuales la nave de producción utiliza 240 m²(ver fotos No.2 y No.3), 20 m² y 25 m² para las instalaciones de las áreas de Contabilidad y Ventas respectivamente (ver foto No.4), además el espacio de las bodegas de productos en proceso es de 200 m² (ver foto No.6), 120 m² para los productos terminados (ver foto No.7) y en el área restante se encuentran distribuidos los bloques de materia prima al rústico de 2.5 m x 2.5 m x 6 m de altitud y demás medidas dependiendo del tipo de madera (ver foto No.5).

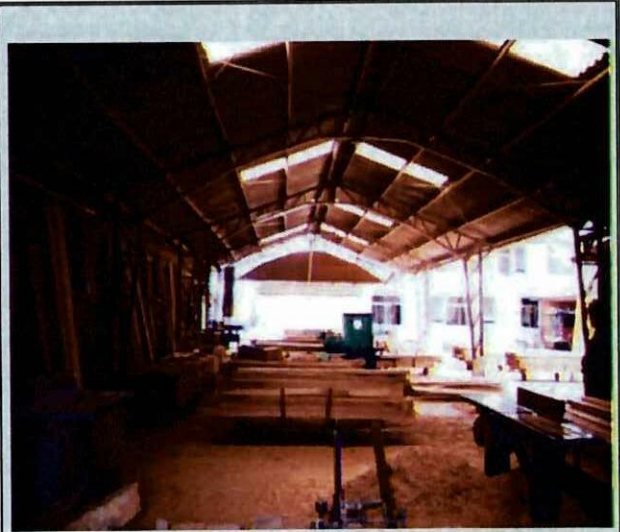
Aserradero "Nelly"
Foto No.1



Foto N°.2



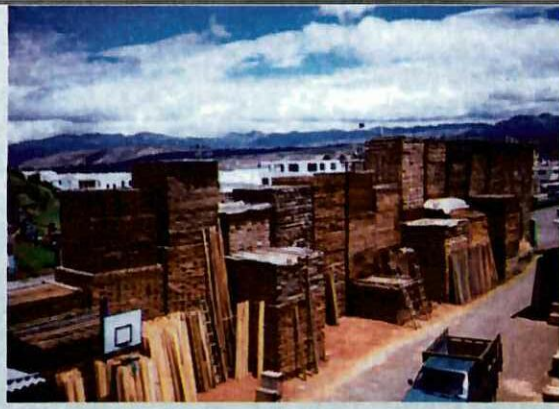
Nave de Producción (Frente)
Foto No.3



Nave de Producción (Interior)
Foto No.4



Instalaciones de Contabilidad y Ventas
Foto No.5



Bloques de Madera rústica
Foto No.6



Bodegas de Productos en Proceso
Foto No.7



Bodegas de Productos Terminados
Foto No.8

Para continuar con sus operaciones la empresa obtiene el Permiso de Funcionamiento concedido por la Dirección de Salud de la ciudad de Latacunga, además la Patente del Ministerio de Ambiente la cual es renovable y las Guías de Remisión de la madera adquirida con el objeto de legalizar su transporte y el tipo de madera. Conjuntamente cumple con obligaciones: tributarias impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y su personal está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Dentro de la maquinaria utilizada en el proceso de preparación de la madera tiene:

- 2 Máquinas canteadoras con motores de 5.5 HP.

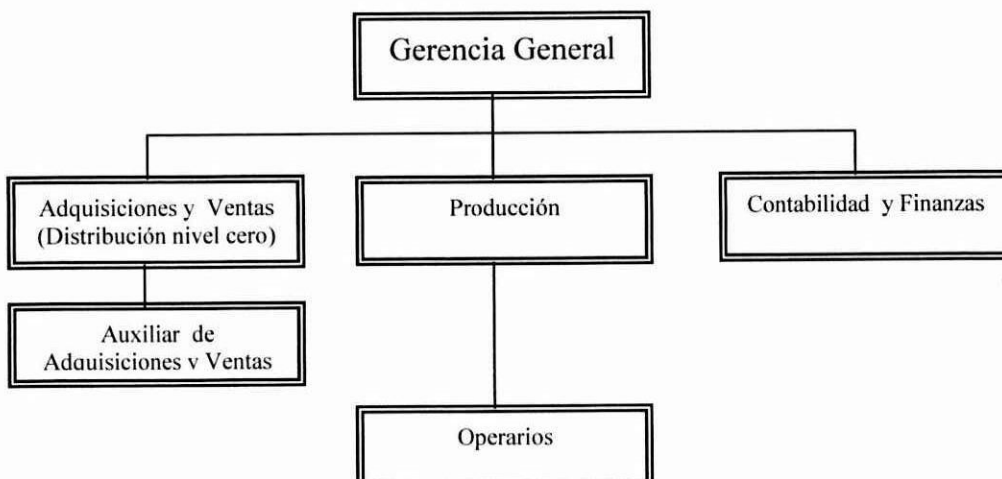
- 1 Sierra circular con motor de 10 HP.
- 1 Sierra circular con motor de 5.5 HP.
- 1 Cepillo desgruesador de 60cm. con motor de 10 H.P.
- 1 Cepillo machihembrador de 30cm. con motor de 5.5 HP y dos motores de 4 HP.
- 1 Cepillo machihembrador de 30cm con motor de 7.5 HP y dos motores de 4 HP.
- 1 Tupí de arrastre con motor de 5 HP.
- 1 Sierra caladora con motor de 1 HP.
- 1 Torno lijadora con motor de 1 HP.
- 1 Sierra radial con motor de 1 HP.
- 2 Sierras englateadoras con motor de $\frac{3}{4}$ HP.
- 2 Tupís de mano con motor de $\frac{1}{2}$ HP.

Además cuenta con herramienta de apoyo tales como: sierras, fresas, cuchillas, entre otras.

1.1.1 Organigrama estructural

La Gerencia es ejercida por el dueño de la empresa quien además realiza distintas funciones en los departamentos fundamentalmente en producción donde junto con el Jefe de área efectúan actividades de planificación, organización, Administración y control tanto de los procesos como del personal conformado por 6 operarios. Las áreas de Contabilidad y Ventas se encuentran integradas por 3 personas que ejecutan sus respectivas funciones.

ASERRADERO "NELLY" ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.1.2 Productos y Servicios

La empresa Aserradero “Nelly” al dedicarse a la comercialización y preparación de madera, utiliza a este recurso natural como su principal material de trabajo y del cual obtiene una gran variedad de productos los cuales van desde pequeñas hasta medidas de gran dimensión. Cabe señalar que esto depende del tipo de madera a la cual pertenezca ya que cada una de ellas presentan características que las hace diferentes.

La primordial clase de madera y de la cual obtiene la mayoría de los productos que oferta la empresa es el EUCALIPTO además que posee otras clases como: laurel, motilón, chanul, monte, colorado, chilca y sisín.

Además elabora productos de carpintería entre los cuales tiene: puertas, closets, y muebles en general, así como también fabrica cualquier tipo de producto que el cliente solicite y que la empresa esté en capacidad de realizarlo.

Dentro de los servicios que brinda a sus clientes ofrece: preparación de productos que sean solicitados mediante pedidos, así por ejemplo: madera con medidas especiales que no se encuentren dentro de la gama de sus productos o la preparación de la madera que el consumidor dispone siempre que ésta se encuentre en condiciones adecuadas para efectuar el proceso, se encarga de la colocación de madera para pisos, sócalos, y decoraciones realizados cuando lo requiera.

De manera esporádica se realiza la entrega del producto puerta a puerta utilizando el transporte de la empresa.

1.1.3 Producción y Ventas de Aserradero “Nelly”

La empresa productora y comercializadora de madera posee una amplia gama de productos diferenciándose por sus medidas y el tipo de madera al cual pertenece.

Debido a que no dispone de información que se obtengan de reportes contables de manera fácil y oportuna, se promedió en base a los documentos de pedidos y ventas (facturas).

PRODUCCIÓN Y VENTA AÑO 2005

TABLA N° 1

MADERA	PRODUCCION (unidades)	VENTAS (unidades)	VENTAS (dólares)
Eucalipto	28.350	26.710	\$51.846,65
Laurel	6.430	5.446	\$14.779,18
Chanul	1.850	1.610	\$9.139,00
Motilón	3.460	3.360	\$2.812,00
Sisín	410	330	\$1054,50
Chilca	160	130	\$351,56
	40.660	32.606	\$79.982,89

FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

Análisis:

Las duelas y tiras en madera de eucalipto en producción se convierten en los productos estrellas por lo cual superan notablemente a las otras variedades las cuales alcanzan mínimos volúmenes debido a su bajo consumo.

La madera de laurel presenta como principal producto en niveles de producción a los listones y barrederas superando a los demás artículos porque el uso dentro de la industria de la construcción es frecuente.

Las tiras en motilón constituyen el principal artículo superando a las barrederas como parquet en el volumen de producción debido a que en esta clase de madera su consumo es mínimo.

La producción de madera de chanul cuyo producto de mayor representabilidad en volúmenes son las tiras y por lo tanto los de menor incidencia constituyen las duelas y barrederas.

El producto con mayores niveles de producción en madera de sisín representan los tablonos, siendo los cuartones el artículo de menor producción debido a la baja rotación en las ventas.

El artículo con mayor volumen de producción en la preparación en madera de chilca constituyen las tablas y tablonos, siendo el cuartón el producto menos producido debido a que es poco frecuente la utilización de este material en las construcciones y decorados.

De acuerdo a los datos existentes se determina una relación casi directa entre las cantidades producidas y las cantidades vendidas.

Destacándose notablemente tanto en el volumen de producción y de ventas la madera en eucalipto convirtiéndola como la principal materia prima utilizada por la empresa y la clase con mayor consumo; representando las demás maderas con una menor incidencia en la producción y ventas.

Durante el año 2005 se presenta un elevado aporte de la madera de eucalipto en los ingresos de la empresa la cual es considerada como la principal materia prima y a la vez el producto con el mayor volumen de ventas, luego contribuyen el laurel, motilón, chanul, sisín y con una mínima cantidad la comercialización en productos de chilca.

1.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD; ANTECEDENTES, ELEMENTOS CONCEPTUALES Y APLICACIÓN DEL MODELO EFQM

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de excelencia en la gestión. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de auto evaluación para las organizaciones.

Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos "Premios a la excelencia de la gestión"¹.

1.2.1 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

En la siguiente tabla se presentan los tres modelos de Excelencia más difundidos. A pesar de las peculiaridades de cada uno de ellos, en todos subyacen los principios básicos de la Calidad Total - Excelencia, es decir, las mejores prácticas en el ámbito de la gestión de las organizaciones.

Una característica común a todos ellos es que son dinámicos, y como tal, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras año con sus aportaciones.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

1.2.1.1.- Modelo Deming

El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa.

¹ European Organization for Quality (EOQ) www.eoq.org

1.2.1.2.- Modelo Malcolm Baldrige

El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, momento en el que la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense precisa de una respuesta por parte de las organizaciones de este país.

La gestión de calidad no es únicamente una cuestión de organización de los procesos, sino un sistema de organización del trabajo en el que la implicación de las personas se hace imprescindible para su mejora continua.

Paralelamente y como estrategia de desarrollo de los mercados internacionales, surge en 1947 la Organización Internacional de Estandarización **-ISO-** . Se crea como organización independiente pero amparada por los Gobiernos de los países más desarrollados. Esta entidad introduce requisitos de calidad de obligado cumplimiento en muchos productos.

Aparecen así las famosas normas ISO, que se adaptan a Europa siendo normas EU y en España como normas UNE. Estos hechos transcurren en el mundo de la producción y las empresas industriales, especialmente en sectores como el automóvil.

En un contexto de fuerte competencia industrial con las empresas japonesas, en parte debido a sus sistemas de producción basados en la gestión total de la calidad, la filosofía de la calidad se reintroduce en EE.UU., creándose por Ley en el año 1987 el Premio Malcom Baldrige.

Como respuesta a este avance estadounidense en Europa, durante el año 1988, catorce grandes empresas crean la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) y establecen el Premio Europeo a la Calidad en el año 1992 sobre la base de lo que denominan el Modelo de Excelencia en la Gestión.

Este Modelo se encuentra hoy ampliamente difundido en España por el Club de Gestión de la Calidad. En el modelo EFQM la gestión por procesos es un aspecto central.

1.2.2 CONCEPTUALIZACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

SKINNER JEAN, Steven (2000) expresa que: GESTION “Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.

Trabajo realizado por una o varias personas las mismas que se encargaran de coordinar las actividades realizadas por otro grupo de trabajo con la finalidad de obtener resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría realizarlo.

IVANCEVICH IRWI, John (2000) dice: “Gestión de los Procesos (GP) es la manera en como trabajamos continuamente con estos procesos. La manera en como los mejoramos, alargamos, acortamos, medimos, evaluamos, desarrollamos, abandonamos, etc.”

Es el trabajo continuo en cada uno de los procesos. La forma en como se van realizando los mejoramientos en cada una de las actividades emprendidas los trabajadores.

KATZ, Robert L. define al SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD como: “Un conjunto de reglas y forma de trabajo que debe seguir una empresa para cumplir la filosofía y estrategias que se ha definido y lograr los productos o servicios que sus clientes reclaman”.

Es un conjunto de reglas que debe seguir una empresa para alcanzar los objetivos y estrategias que se hayan propuesto y lograr productos o servicios que los clientes necesitan.

1.2.3 GESTIÓN DE CALIDAD DE LOS PROCESOS DENTRO DE LA NORMA ISO

Durante el año 2000 la Norma ISO, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de Gestión por Procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Hay que tener en cuenta que las primeras ISO

estaban pensadas con la lógica de los departamentos típicos de una fábrica: compras, diseño, producción, ventas, etc.

Implantar un sistema de la calidad supone una nueva manera de gestionar la calidad en una organización. Significa iniciar un conjunto de acciones para implantar, controlar y mejorar los procesos de trabajo, y sobretodo, minimizar su variabilidad espontánea.

En un modelo basado en el aseguramiento de la calidad, las acciones a emprender se pueden sintetizar en las siguientes:

1. Fijar una política rectora de la calidad según la actividad, la cultura y los valores de la organización.
2. Marcar objetivos con base en la política de calidad establecida (cuantificados en el número de productos/servicios defectuosos, errores detectados, facturación, reclamaciones recibidas, etc.)
3. Establecer una planificación para la consecución de esos objetivos; lo que se conoce como un Programa para la Calidad.
4. Definir, desarrollar y documentar el sistema de calidad. Esto es, fijar su alcance, analizar cada proceso de trabajo, desarrollarlo por escrito, crear registros de todos los documentos. etc.
5. Mantener y mejorar continuamente el sistema mediante acciones continuas como la revisión de los procedimientos, la detección de no conformidades, las auditorías internas, la aplicación de medidas correctoras. etc.

1.2.3.1 SISTEMA DE CALIDAD ISO

Se trata del sistema de calidad por excelencia. Desde la entrada en vigor en 1987 de la Norma ISO, ha demostrado ofrecer grandes ventajas a aquellas empresas en las que es implantado.

Nacido como un sistema de gestión voluntario, el propio mercado ha convertido la certificación ISO como un objetivo empresarial en todos los sectores del mercado con el fin de asegurar la calidad en todos los procesos de las empresas.

Aporta mejoras significativas en la gestión de las empresas ya que se acerca al Modelo Total Quality Management TQM y permite a la Alta Administración tener datos e indicadores sobre los que tomar decisiones estratégicas y de mejora.

1.2.3.2 PROGRAMA PARA LA TRANSICION

Fase 1: Manual de calidad

La elaboración del nuevo manual de calidad sirve para definir el Sistema de Calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO:

1.1 Definición de los diferentes procesos de la empresa.

1.2 Analizar los puntos críticos de cada proceso y establecer índices y/ o ratios de mejora.

1.3 Establecer una metodología de evaluación de la satisfacción e insatisfacción de los clientes.

1.4 Aplicar la gestión por procesos.

Fase 2: Manual de procedimientos

El Manual de procedimientos actual deberá ser adaptado y ampliado con los nuevos procedimientos.

Fase 3: Mejora Continua

Se deberán definir e implantar índices de mejora continua en cada proceso principal de la empresa.

El plan de calidad deberá contemplar objetivos cuantitativos que les permitan ver las mejoras o puntos críticos.

Fase 4: Formación

Será indispensable dar formación específica sobre el nuevo sistema de gestión de la calidad a cada nivel de la organización.

Fase 5: Auditoría interna del sistema de calidad

Al finalizar las diferentes fases se realizará una auditoría interna para validar la correcta implantación de los nuevos parámetros del sistema de calidad.

1.2.3.3 ENFOQUE A LA NUEVA NORMA ISO

- Según la Norma ISO "Un proceso es un conjunto de interacciones humanas y materiales que tienen un inicio y un final, claramente identificables".²
- La Norma ISO define un proceso como "Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"³.
- La introducción de la Norma ISO señala que "esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora un sistema de gestión de la calidad..."⁴

Con respecto a la anterior norma ISO, la nueva Norma ha dado un giro copernicano en la filosofía de gestión de calidad, ha pasado de una filosofía organizativa de "gestión por departamentos" " a una de "gestión por procesos".

² REVISTA ISO MANAGEMENT SYSTEMS (2004) Pág.22

³ ISO 9000-2000

⁴ Norma ISO

También se valora que en toda organización se producen residuos, fallos, reprocesos, etc., a veces de manera consciente e intencionada y otras no. Son elementos que se producen al realizar el proceso y no sirven para aportar valor al cliente, son fruto del desgaste de los equipamientos, materiales, el cansancio de las personas, mala organización del proceso, etc.

- Dentro de la Norma ISO "Un procedimiento es la forma especificada de realizar una actividad o un proceso."⁵

Cuando un procedimiento solo lo realiza una persona puede ser que no necesite, ningún apunte para acordarse de lo que tiene que hacer. En cambio si este procedimiento es complejo y lo tienen que seguir varias o muchas personas de diferentes departamentos, asegurando que todos lo hacen de igual manera, habrá que redactar un documento que deje claro como es el procedimiento.

Para documentar un procedimiento, tenemos varias opciones. La habitual es redactar un texto con las secuencias del procedimiento establecido, desde el inicio hasta el final.

Otra posibilidad es hacerlo con poco texto y mucha imagen; también otra posibilidad es hacerlo a través de documentos compuestos de texto, imagen y sonido.

1.2.3.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS

Algunas características fundamentales de los procesos de una organización son las siguientes:

⁵ INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR SATANDARIZACION (ISO) "Introducción to ISO", Pág.55 Octubre 2004

1.2.3.4.1 Atraviesan los departamentos

Los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización. Muchas veces los procesos transcurren "**horizontalmente**" a través de varios departamentos con funciones diferentes en la misma organización.

Otra forma de atravesar la organización que tienen los procesos es hacerlo "**verticalmente**", a través de diferentes niveles jerárquicos de la Organización.

1.2.3.4.2 Se pueden estandarizar fácilmente.

Las organizaciones tienden a que los procesos se hagan de forma fácil, barata y efectiva, para conseguir unos resultados aceptables con los recursos invertidos y sostenibles en el tiempo, o sea, para ser eficientes. Para hacer que los resultados se establezcan en unos niveles óptimos, deberemos establecer unas pautas de actuación que se repitan siempre que sea necesario. Es decir, unos procedimientos que permitan que todas las personas que intervienen cumplan con su tarea establecida en el conjunto del proceso.

Este método de crear normas y criterios de actuación para que los procesos se realicen y repitan de manera eficaz, se llama estandarización o normalización, y es un concepto clave en gestión de calidad. Es casi imposible obtener una calidad sostenible en un producto si no lo estandarizamos.

1.2.3.4.3 Se miden a través de indicadores

Los procesos, al tener identificadas las entradas y las salidas pueden medirse con cierta facilidad. Desde esta perspectiva tendremos tres tipos de indicadores:

Cuando midamos las condiciones de las que partimos lo haremos con los llamados "**Indicadores de Estructura**"

En cambio, cuando medimos el grado en que los procesos se ajustan a los requisitos establecidos o disposiciones del contratista, utilizaremos los "**Indicadores de Proceso**".

Si queremos medir "las salidas" del proceso, utilizaremos los "Indicadores de Resultados".

Los indicadores miden fenómenos, normalmente cosas tangibles como, por ejemplo, el tiempo de espera. A veces también miden hechos un tanto intangibles, como por ejemplo la "satisfacción " de las personas con el servicio.

1.2.3.5 TIPOLOGÍA GENERAL DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

Se puede crear tipologías generales de procesos desde distintas ópticas:

1.2.3.5.1 Según la perspectiva.

Tres niveles de procesos: el nivel macro o macroprocesos que realiza una organización. El nivel medio, procesos de la Organización como conjuntos de actuaciones que son propias del producto; y, por último, Subprocesos, como partes diferenciadas del Proceso.

1.2.3.5.2 Según su función en el conjunto de la organización.

Tres tipos principales, según la terminología más común utilizada en el mundo de la Gestión de la Calidad

a) Estratégicos: aquellos que orientan la acción de toda la organización: Ej. : Definir políticas, elaboración y revisión de Misión y Visión de la Organización, planificación de la Política, Estrategia, objetivos e indicadores; Organización y Desarrollo de RRHH; Gestión de Calidad, Acciones Correctoras y Preventivas; Auditorías internas, etc.

b) Esenciales: que son aquellos que tienen que ver con una acción directa con los usuarios: admisión, diagnóstico, intervención, seguimiento, derivación, intervención grupal, intervención comunitaria, quejas y sugerencias, encuestas, etc.

c) De apoyo: que son los que sirven para facilitar los otros procesos: por ejemplo: compras, mantenimiento de edificios, documentación, almacenamiento, etc.).

Una vez ordenados así se obtendrá lo que se llama un Mapa de Procesos. Este Mapa de procesos es guía básica para el desarrollo de la organización, para su control de Calidad y para su documentación.

1.2.3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA Y REALIZACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS.

Para la realización del mapa de procesos es importante seguir las siguientes consideraciones:

1.2.3.6.1 Identificación de los procesos esenciales.

Para comenzar con la primera parte del mapa de procesos se debe hacer un listado de todas las actividades que realizan las empresas. Una vez que sean detalladas todas las actuaciones, hay que agrupar formando conjuntos de acciones muy interrelacionadas y secuencialmente ordenadas, de manera que se tenga un principio, un camino y un final claramente identificables. A estos conjuntos se les dá un nombre que refleje la misión de cada uno de ellos.

1.2.3.6.2 Identificar los procesos de Apoyo

Se procede de la misma manera con todas aquellas actividades que sirven para dar apoyo a la realización de los procesos esenciales.

1.2.3.6.3 Identificar los Procesos Estratégicos.

Lo mismo con aquellas actividades que comprometen directamente a la Administración y que son las que sirven para dar una línea estratégica específica a todos los demás: selección e incorporación de personas, definición de roles, formación continua, gestión de turnos, planificación anual, evaluaciones e informes, auditorías internas y externas, sistemas de reuniones, encuestas a usuarios y familiares y personas, relaciones con la administración superior, relaciones con la comunidad, etc.

1.2.3.6.4 Preparar a las personas

Todas las personas que intervienen en el proceso deben estar motivadas, preparadas y formadas adecuadamente para entender todas las secuencias, los instrumentos y recursos a utilizar y sobre todo la estrategia del proceso.

1.2.3.6.5 Iniciar y coordinar el trabajo.

Establecer una fecha de inicio y una final de la fase de experimentación de la gestión de calidad del proceso. Establecer los horarios adecuados y los días de reuniones entre todas las personas que participan en el proceso. Al poner en marcha el propietario del proceso observa como se desarrolla la acción y anima a conseguir los resultados esperados.

1.2.3.6.6 Mejorar

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados), su eficiencia (utilizar al máximo los recursos que tenemos) y aumentar la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso.

Para ello se disminuye tiempos de realización y de espera, se reduce compras, utilización tecnología de gestión, prevención de riesgos, identificación de nuevos y mejores caminos para llegar al mismo fin, eliminación de fallos, prescindir de secuencias inútiles, eliminación de papeleo.

Dentro del sistema de gestión de calidad, nos dice que la organización, incluida su Administración, deberá identificar los procesos, determinar sus secuencias e interacciones, los métodos para su gestión, control, medición, evaluación y corrección de los mismos.

Nos habla de forma específica y principal, de aquellos procesos relacionados con los clientes, de manera que se asegure que los requisitos que exigen los clientes están identificados, que se revisan de manera abierta y permanente, y que se evalúa si el resultado es conforme a los requerimientos del cliente.

En el apartado de Responsabilidad de la Administración, la norma ISO manifiesta que la Administración deberá nombrar a una persona para que, entre otras responsabilidades, asegure que... "se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad"⁶. En un párrafo posterior, en la Revisión por la Administración, en el apartado c) indica que para revisar la eficacia del sistema se debe analizar... "el desempeño de los procesos y conformidad del producto"⁷.

Por tanto queda claro que en la Norma ISO la gestión por procesos no es una opción de la Administración, sino una obligación, o requisito obligatorio para certificarse por esta norma.

En los apartados de la Norma se vuelve a detallar las diferentes operaciones, equipamientos y acciones de mejora donde se relaciona expresamente la gestión de los procesos.

⁶ Pág.16 de la Norma

⁷ Pág.16 de la Norma

Además, la Norma ISO exige que aquellos procesos en los cuales las deficiencias de sus resultados no se conocen hasta tiempo después de haberse realizado, deben validarse con anterioridad a su realización.

La validación, como se nos dice: "deberá demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados"⁸.

1.2.3.7 LA GESTIÓN POR PROCESOS (GP) EN EL MODELO EFQM

La definición de Proceso por parte de la EFQM: "Un proceso es un conjunto de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre algo que recibimos para conseguir los resultados requeridos"⁹.

Un proceso es conjunto de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de la empresa por medio del mejoramiento constante de los procedimientos.

1.2.3.8 LA APLICACIÓN "MAPA DE PROCESOS" GALARDONADA EN EL FORUM EFQM

El sistema de gestión, basado en la aplicación "Mapa de Procesos", desarrollada, ha sido distinguido con la concesión de un nuevo galardón europeo a la excelencia en la gestión, en la reunión anual del Foro FQM, celebrado en Barcelona en Noviembre de 2004.

Dicha aplicación aporta un enfoque avanzado en la manera en que una organización gestiona sus procesos de negocio bajo un concepto unificado de rendimiento.

Este enfoque permite objetivar el rendimiento de todos o parte de los procesos de una empresa, posibilitando así una alineación de las acciones de mejora continua de dichos procesos con la estrategia global de negocio, así como la correcta evaluación del rendimiento de los profesionales y su retribución variable, soportando todo ello una correcta toma de decisiones por parte de la Administración.

⁸ apartado 7.5.2. de la Norma, Pág. 21

⁹ European Foundation for Quality Management (EFQM) www.efqm.org

Esta aplicación, desarrollada inicialmente tiene un enfoque genérico, lo que ha permitido su adopción por un número creciente de empresas.

El modelo EFQM coloca en un punto central de su arquitectura conceptual la idea de la gestión de procesos. De hecho dedica de los nueve criterios de excelencia en la gestión en los que se basa el modelo, uno- el quinto- A LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS, valorándolo con 140 puntos, un 14% del total. Se concibe a la gestión por procesos como la mejor manera de vehicular la visión del liderazgo y la planificación estratégica, hacia unos buenos servicios que obtengan resultados.

En concreto, el Modelo EFQM entiende que la gestión de procesos debe:

- a) Introducir en su quehacer cotidiano la manera y la forma de partir de las necesidades y expectativas de los clientes.
- b) Los procesos de atención a los clientes son los principales y deben por tanto atenderse de manera prioritaria.
- c) Todos los procesos que interactúan con los clientes son revisados y evaluados de manera permanente.
- d) Se debe hacer una gestión permanente y sistemática de todos los Procesos.
- e) Introducir solo aquellos cambios que añadan valor a la organización o a los clientes.

Para el modelo EFQM, la GP se debe centrar en lo que llama **procesos clave**, que son aquellos que añaden valor al cliente y a las partes interesadas de la Organización, los que distinguen de la competencia, y son importantes para la sostenibilidad de la organización.

Para evaluar la GP en una organización hay que hacerlo bajo cinco aspectos:

- El diseño y la gestión sistemática de los procesos clave.
- La manera como se introducen las innovaciones para dar más valor al proceso.

- La manera en como se diseñan productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La manera como se gestionan los procesos de distribución y servicios de atención al cliente.
- Como se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes.

1.2.3.9 MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Reconociendo el potencial para la obtención de una ventaja competitiva en Europa a través de la aplicación de la Calidad Total - Excelencia, 14 importantes empresas de Europa tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) - en 1988. EFQM cuenta con más de 1.000 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas.

La European Foundation for Quality Management (EFQM) es un organismo que actúa en el ámbito europeo, pero de difusión mundial, el cual ha diseñado un sistema de gestión con un alto nivel de exigencia. Se caracteriza por la concesión de un premio a la empresa que demuestre la mejor gestión de la calidad.

No obstante, sin la intención de conseguir el premio algunas empresas han apostado por el Modelo EFQM como herramienta de gestión integral

En 1991 desarrolló el Modelo EFQM de Excelencia y puso en marcha el European Quality Award, que fue entregado por vez primera el año siguiente y que es un mecanismo de reconocimiento a las organizaciones más destacadas y de difusión de las mejores prácticas existente en el ámbito europeo.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos”.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse ampliamente a cualquier organización o componente de una organización.

La **EFQM**, fue creada en 1988 por los presidentes de 14 importantes compañías europeas, bajo los auspicios de la Comisión Europea. Actualmente cuenta con más de 600 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

El modelo europeo de excelencia EFQM fue anunciado en 1991 para promover la competitividad (la efectividad en la solución de problemas) en una organización, bajo el patrocinio de la Comisión Europea.

En octubre de 1992 se entregaron por primera vez los premios (entre ellos, uno concedido a una empresa española).

En años sucesivos, se incorporaron pequeños retoques y se anunciaron versiones especiales para organizaciones de servicios públicos y para PYMEs.

1.2.3.9.1 CONCEPTO DE LA EFQM

El modelo europeo admite una autoevaluación sistemática, global y periódica de la organización, permitiendo detectar puntos fuertes y áreas de mejora, culminando con la realización de planes de mejora y el seguimiento del progreso a lo largo del tiempo.

Constituye una herramienta consistente, pero flexible e inespecífica y, por tanto, susceptible de adaptación a cada organización y a cada unidad.

El modelo europeo de excelencia aporta principios y conceptos que son aplicables a las

empresas y que, en conjunto, conforman un enfoque de la gestión más apropiado a las organizaciones profesionales y más flexible y adaptado a las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios.

Éstos son fundamentalmente: la Administración mediante el liderazgo, la implicación de las personas, la gestión de los procesos, la Administración estratégica o la valoración del impacto social.

El modelo aporta también criterios o áreas de evaluación que permiten, en conjunto, realizar una valoración global y sistemática, huyendo de visiones sesgadas y parciales, que, a su vez, propician planes de mejora que se orientan de forma repetitiva en la misma Administración y que, por contra, dejan al margen grandes áreas de mejora que no se detectan o simplemente que no responden a los intereses de los profesionales o gestores.

Es frecuente que una empresa que aplica el modelo europeo constata la necesidad de obtener datos sobre áreas clave de la organización: el clima organizacional, la gestión de algunos procesos clave (como el proceso de preparación de los productos, por ejemplo) o la imagen de la organización en la sociedad.

Por otra parte, el modelo aporta reglas de evaluación, que tienen que ver con el ciclo de mejora: nos damos cuenta de las medidas de la calidad que no van seguidas de mejoras, de los planes estratégicos que no se implantan ni se revisan o de los proyectos de mejora que no se integran en el sistema de gestión, quedando como actuaciones aisladas.

Es importante percatarse del hecho de que el modelo nos ofrece una fotografía de la organización y nos dice en qué campos deberíamos introducir mejoras en los próximos años: pero los planes de mejora no se deducen automáticamente, si no existe una política de calidad, unas prioridades estratégicas que clarifiquen las líneas de desarrollo de la organización en el futuro.

El modelo europeo es compatible con otras herramientas, tanto de evaluación y mejora de la calidad como de acreditación de la empresa. No sólo no se opone a la aplicación de herramientas más "clásicas", sino que refuerza su aplicación, aportando claves para que

dichas herramientas se centren en los procesos y para extender su aplicación a toda la organización.

Se trata de un modelo **no normativo**, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

La utilización sistemática y periódica del Modelo por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

1. La **comprensión** profunda del modelo por parte de todos los niveles de Administración de la empresa.
2. La **evaluación** de la situación de la misma en cada una de las áreas.

1.2.3.9.2 OBJETIVO DE LA EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.

1.2.3.9.3 MISION DE LA EFQM

- Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que las lleven, en última instancia, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes y de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados empresariales.

- Apoyar a los directivos de las organizaciones europeas en la aceleración del proceso de convertir la Gestión de Calidad Total en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.
- Mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión.

1.2.3.9.4 ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DE LA EFQM

Existen numerosas metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables sólo en ciertos tipos de organizaciones y otras son universales“.

Asimismo se puede decir que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza principalmente algunos de los 9 criterios del Modelo EFQM de Excelencia, si bien también suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto.

De esta forma, las Metodologías de Mejora:

Refuerzan el liderazgo pues actúan sobre el papel a desarrollar por los líderes, modificando sus compromisos y su labor.

Requieren cierto grado de formalización de un plan para llevarlas a cabo y deben estar al servicio de los objetivos estratégicos de la organización. Así inciden en la política y estrategia.

Impactan sobre las personas e introducen modificaciones sobre sus actitudes, aptitudes y comportamientos.

Conllevar un mejor aprovechamiento de los recursos de uno u otro tipo.

Incrementan la eficacia y eficiencia de los procesos.

Mejoran los resultados en los clientes, personas y sociedad y, en general, además repercuten sobre los resultados clave.

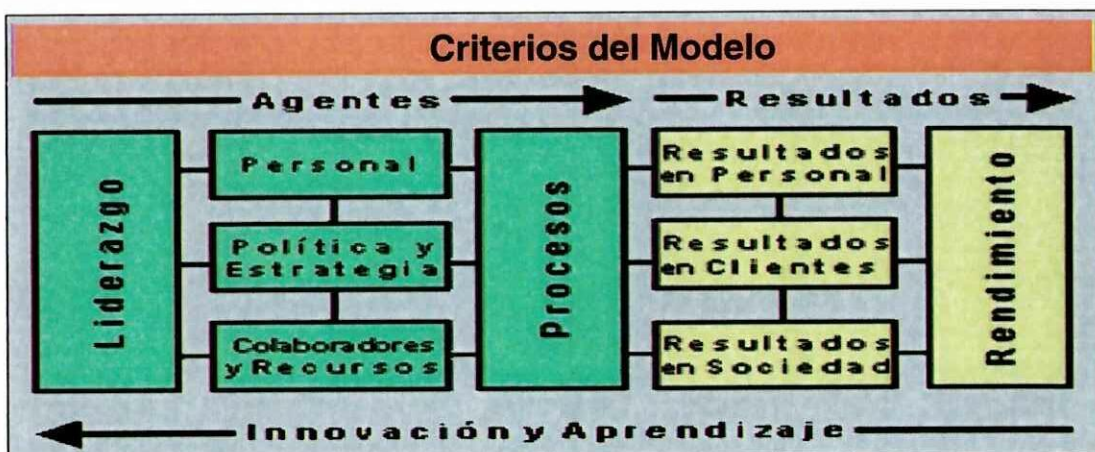
La metodología propuesta es la “European Foundation for Quality Management” (EFQM) cuyo enfoque se basa en la búsqueda de calidad en la gestión y mejoramiento en los resultados de la organización. Se fundamenta en una revisión sistemática de los procesos internos que la conforman así como la medición del rendimiento y desempeño individual y de grupo.

Su estructura general se fundamenta en criterios para dirigir la calidad dentro de la gestión, con categorías de análisis facilitadores y resultados.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad, consta de dos partes:

1. Un conjunto de CRITERIOS (ver **mapa**) de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas del funcionamiento de la organización.

GRAFICO N° 1



2. Un conjunto de REGLAS para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

Hay dos grupos de **criterios**:

Los **Resultados** (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus **actores** (Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores).

Los **Agentes** (Criterios 1 al 5) son aspectos del **sistema de gestión** de la organización. Son las causas de los resultados.

El *EFQM* promueve el aseguramiento de la calidad mediante el despliegue de objetivos e indicadores para el direccionamiento de los recursos organizacionales hacia las metas propuestas. Dentro de los componentes del modelo se puede identificar:

1.2.3.9.4.1 Liderazgo: Consiste en la capacidad que tienen los coordinadores para direccionar y motivar las acciones de la organización hacia el logro de las metas comunes propuestas, de manera eficiente y oportuna.

La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal

1.2.3.9.4.2 Políticas y estrategia: Las estrategias son los medios por los que se vale la organización para lograr los objetivos propuestos. Debe manifestar el enfoque de calidad en lo que se hace puesto que tiene el propósito de trascender el clima organizacional que se fomenta dentro de la organización tomando en cuenta las variaciones del entorno en que opera la organización.

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores*, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- Se desarrollan, revisan y actualizan.
- Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- Se comunican y ponen en práctica.

1.2.3.9.4.3 Factor personas: El mejoramiento de la calidad requiere de la participación e involucramiento del personal en todos los niveles. Es necesario aprovechar la experiencia que promueva cambios, con la apertura de espacios para la expresión de la creatividad e innovación en las formas que se efectúa el trabajo.

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye **la forma en que:**

- Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.

- Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- La organización dialoga con su personal.
- La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

1.2.3.9.4.4 Recursos y alianzas: El establecimiento de alianzas significa que varias personas o grupos de personas llegan al acuerdo de comprometerse a cooperar para alcanzar objetivos comunes. Para tales efectos se conforman equipos de trabajo dispuestos a realizar su labor cada vez mejor, con el aporte de todos los involucrados en los procesos. En el ámbito externo, se identifican y contactan actores que colaboren con el desarrollo de recursos que faciliten el mejoramiento en los procesos.

Cómo planifica y gestionan la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos.
- Las finanzas.
- Los edificios, equipos y materiales.
- La tecnología.
- La información y los conocimientos.

1.2.3.9.4.5 Procesos: Consiste en una combinación de métodos, materiales, equipo recurso humano, medio ambiente y mediciones que interaccionan entre sí para ofrecer un producto o servicio con calidad. Para ello se diseñan y gestionan sistemáticamente los procesos críticos para el éxito del negocio. Dicho éxito solo podrá alcanzarse basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

1.2.3.9.4.6 Resultados de clientes: El conocimiento constante de los resultados obtenidos permite retroalimentar la labor que se lleva a cabo y de esta manera lograr el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Para ello resulta necesario la medición de la percepción que tienen los usuarios de los productos y servicios brindados: Con el establecimiento de los parámetros es posible:

- Prevenir y corregir las fallas en los servicios
- Mantener y mejorar la calidad
- Sostener las tendencias de mejora
- Reconocer la situación y tomar medidas oportunas para solventar problemas

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- Medidas de percepciones
- Indicadores

1.2.3.9.4.7 Resultados de personal: Estos resultados favorecen las intervenciones oportunas que corrijan problemas en el clima organizacional. El grado de compromiso del personal con los objetivos de la organización se ven afectados por la capacidad que tenga ésta de satisfacer las necesidades y expectativas del recurso humano. Sin embargo, el grado de satisfacción tiende a hacerse más evidente con el rendimiento y la calidad de los productos y servicios que genera la organización.

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- Medidas de percepciones
- Indicadores

1.2.3.9.4.8 Impacto en la sociedad: Es el componente medular de la organización. Al definir una visión y una misión se pretende alcanzar un objetivo relevante para los clientes potenciales. La única forma de saber si lo que hacemos tiene sentido, es midiendo la percepción que tiene el entorno, entiéndase la sociedad, sobre el rol que desempeña la organización en la sociedad.

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- Medidas de percepciones
- Indicadores

1.2.3.9.4.9 Resultados de la organización: El seguimiento en los resultados de la organización es importante dado que una buena gestión de los mismos asegura su sostenibilidad en el tiempo.

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- Resultados clave
- Indicadores clave

1.2.3.10 ASPECTOS COMUNES Y COMPARACIÓN DEL MODELO “EFQM” CON LA NORMA ISO:

- 1.- Papel preponderante del Liderazgo
- 2.- Protagonismo de los Recursos Humanos y desarrollo de los mismos
- 3.- Cultura de calidad y evolución hacia la mejora continua (Gestión del conocimiento y Certificación).
- 4.- Actúan en los procesos y en los resultados.
- 5.- El enfoque que presenta la norma ISO es propio de la Gestión de Calidad Total y trata de recoger aportaciones realizadas en los últimos años por modelos de excelencia empresarial como los modelos EFQM de Excelencia y Malcom Baldrige.

- 6.- Los requisitos de la ISO son una parte de los criterios del Modelo EFQM
- 7.- El concepto REDER es la aplicación del ciclo de mejora PDCA a toda la organización
- 8.- Requieren el compromiso de la Administración
- 9.- Orientación al cliente
- 10.- Los principios en que se basan ambos referenciales son análogos.

1.2.4 EL PLAN DE NEGOCIOS

1.2.4.1 INTRODUCCIÓN

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planeación y el desarrollo del plan de negocios le ayudarán a diseñar un plan de acción para su negocio.

El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos.

Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

1.2.4.2 DEFINICION

Según varios autores se entiende por PLAN DE NEGOCIOS “el plan administrativo y financiero de una compañía y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial.”¹⁰

Para partir con pasos firmes en la inicialización o continuación de un negocio, es importante saber como está organizado en áreas o secciones, así, como el estudio minucioso del aspecto monetario, es decir el capital inicial, las inversiones, proyecciones, etc.

¹⁰ IVANCEVICH, John M. – LORENZI, Peter – SKINNER, Steven J. – CROSBY, Philip B. 2004 GESTION CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. Tomo 1 y 2

Le explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio.

1.2.4.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En esta sección de su plan de negocio deberá proporcionar una descripción detallada del mismo.

Para describir su negocio, es excelente hacerse la pregunta siguiente: "¿En qué negocio estoy yo?" Describa sus productos, servicios y mercado. Asegúrese de incluir una descripción completa de lo que distingue a su negocio de otros.

La descripción del negocio debería identificar en forma clara las metas y objetivos.

Deberá explicar por qué usted tiene o va a tener este negocio.

1.2.4.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

En esta sección de su plan de negocio describa lo que desea vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único.

Trate de describir los beneficios de sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Los empresarios que tienen éxito entienden las necesidades y expectativas de los clientes.

Entender al cliente es lo más importante para ganarse la satisfacción del cliente y para obtener ganancias.

1.2.4.5 VENTAS Y MERCADEO

Una de las claves para tener buenas ventas es conocer a sus clientes, lo que les gusta, disgusta, sus necesidades y expectativas. Cuando se identifican estos factores, se puede desarrollar una estrategia de ventas que le permitirá entender y satisfacer sus necesidades.

Conozca a su competencia. Considere sus estrategias de ventas y precios. Si usted llega a entender por qué su competencia tiene éxito, entonces estará en una mejor situación para competir con ellos.

Planifique su estrategia de precios. Antes que nada, establezca una política, ya sean con precios más caros o más baratos que su competencia. Luego, usted podrá controlar los precios y costos y hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

1.2.4.6 REQUISITOS DE OPERACIÓN

En esta sección de su plan de negocios explique la forma en que se maneja la empresa día a día. Hable sobre las políticas de contratación y de personal. Hable sobre el seguro, acuerdos de alquiler o renta, requisitos legales que debe cumplir, y otros requisitos operativos para hacer funcionar la empresa.

Tome en cuenta todo el equipo necesario para fabricar el producto o brindar el servicio. Describa el proceso de producción y entrega de los productos y / o servicios.

1.2.4.7 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Una de las mejores formas de que el negocio se mantenga solvente y lucrativo es con una administración financiera sólida.

Para administrar sus finanzas en forma efectiva, escriba un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que va a necesitar para abrir el negocio (costos iniciales) y la cantidad necesaria para mantenerlo abierto (costos de operación). En esta sección de su plan de negocios deberá preparar una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

A menos que conozca perfectamente cómo hacer un estado financiero, pida ayuda para escribir los informes de ingresos y flujos de efectivo y para preparar la hoja de balance. Su objetivo es entender las herramientas financieras lo suficiente que pueda sacarles provecho. Su contador puede ayudarle a alcanzar esta meta.

1.2.4.8 PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

El capital más importante de su negocio es su gente.

Es importante identificar las habilidades que usted necesita así como las que ya tiene, ya que deberá contratar a personas que posean las que usted no tiene.

Esta sección se identifica a los dueños y a los empleados clave. Se explican las habilidades y experiencia que aportaran al negocio.

CAPITULO II

CAPITULO II

MÉTODOS Y TÉCNICAS

El levantamiento de los procesos de la empresa, está realizado en cada departamento de la empresa , siendo así:

- Producción
- Comercialización
- Adquisición
- Contabilidad y finanzas, y,
- Administración

Además fue necesario presenciar las actividades durante la jornada normal de trabajo con el propósito de determinar minuciosamente el desarrollo de los procesos básicos o claves desde su entrada de información hasta el final o la obtención de los resultados.

2.1 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN PRODUCCIÓN

El inventario de los procesos (ver Gráfico 2.1) fue descrito en base a un conversación con los responsables directos como lo son actualmente el Gerente, Jefe de Producción, y el personal que labora como operario y ayudantes.

La asistencia personal fue el principal método de investigación que en ocasiones debía ser permanente y en otros esporádicos en las instalaciones de producción, con el propósito de consolidar información fiable y suficiente, a la vez que esclarecer ciertas dudas.

Fue importante también la observación de las bodegas, estanterías, maquinaria, herramienta y accesorios como instalaciones e instrumentos inmersos en los procesos.

La información conseguida de las entrevistas planificadas y repentinas se utilizó con el fin de comparar el desarrollo del proceso de producción actual.

Se solicitó documentación como fuente de información considerado para esta investigación el principal sustento de las actividades, al igual que también que se tuvo que coordinar con el área contable debido a que existe traspaso de informes y documentación interna.

En el levantamiento de los procesos no se obtuvieron solamente de las entrevistas porque ciertos de ellos no se encontraban diferenciados es por eso que la observación dio lugar a que los procesos actuales sean tomados como parte de la producción.

El proceso de preparado de la madera inicia con la adquisición de la madera verde considerando la humedad que puede variar del 30% al 25% o incluso más, la cual se expresa en porcentaje sobre el peso de la madera seca, así por ejemplo: si la madera pesa 120grs, posee 100grs. de madera y 20grs. de agua el porcentaje de humedad expresado será del 20%; pues estas oscilaciones modifican su resistencia y duración. Así la madera seca que se utiliza en el proceso debe poseer un contenido de humedad del 12% para garantizar su fijeza y evitar que agentes naturales y biológicos reduzcan su resistencia.

Al lograr el secado ideal es transportada hacia la nave productiva en donde se ejecutan los procesos respectivos dependiendo del tipo de producto se elabore para obtener el producto terminado. La empresa cuenta con 36 coches de madera con una dimensión de 2 m x 1 m para el transporte tanto del producto en proceso como del producto terminado.

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN CONTABILIDAD

Para desarrollar el levantamiento de procesos en el departamento de contabilidad de cada una de las actividades realizadas por las personas responsables se necesitó conocer como se desarrollan las actividades en esta área.

Con la visita al departamento de contabilidad en el cual laboran tres profesionales:

Contadora, Auxiliar contable 1 y Auxiliar contable 2; se obtuvo información de las actividades que cada una de ellas realizan. (Ver mapa en Anexo CD).

Luego se procedió a revisar el archivo en donde se palpó que existe un sinnúmero de comprobantes que en cierto modo alguno de ellos son necesarios y otros no tan útiles.

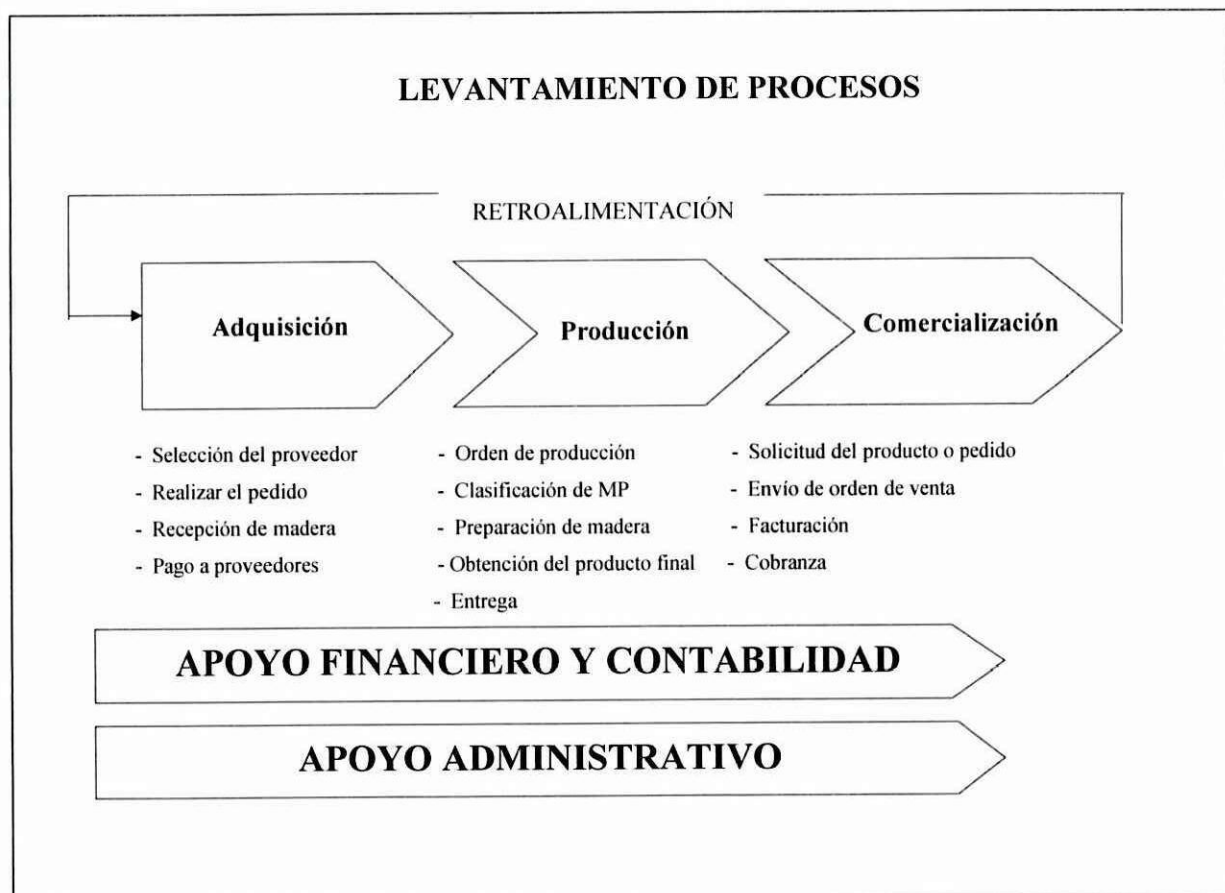
Uno de los mayores inconveniente del retraso de datos, fue explicado debido a la utilización de un software no fiable; por lo cual el trabajo se lo realiza en mayor tiempo, y no se puede entregar informes contables arrojados por el sistema en el momento solicitado por Gerencia u otro departamento para su revisión, supervisión, planificación, etc.

La documentación enviada por los demás departamentos no es inmediata, lo cual retarda la labor del personal encargado en esta área, tomando en cuenta que de ello depende la buena administración.

2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Aserradero “Nelly” en general para la preparación y comercialización de la madera utiliza el siguiente proceso:

Gráfico N°.2



FUENTE: Aserradero Nelly

REALIZADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

A continuación el inventario de procesos básicos de la empresa:

PRODUCCIÓN

1. Planificación de producción
2. Revisión y calibración de maquinaria
3. Distribución del personal
4. Selección de la madera
5. Preparación de duelas machihembradas
6. Preparación de duelas biseladas
7. Preparación de duelas paneladas
8. Preparación de duelas cepilladas al tope
9. Preparación de tiras machihembradas

10. Preparación de tiras biseladas
11. Preparación de tiras paneladas
12. Preparación de tiras cortadas
13. Preparación de barrederas
14. Preparación de alfajías cepilladas los cuatro lados
15. Preparación de alfajías pasadas al grueso
16. Preparación de alfajías rústicas canteada 1 lado
17. Preparación de alfajías rústicas pasadas al grueso
18. Preparación de medias alfajías
19. Preparación de tablonces cepillados
20. Preparación de cuarterones cepillados
21. Preparación de parquet
22. Preparación de tapamarcos
23. Preparación de bordos
24. Preparación de listones
25. Preparación de tablas
26. Preparación de marcos
27. Embodegado de productos
28. Control de secado
29. Control de calidad de la madera
30. Mantenimiento de la maquinaria
31. Selección y ubicación de herramientas
32. Entrada y salida de herramientas
33. Rectificación y afilado de útiles de trabajo
34. Control de asistencia
35. Supervisión de procesos

ADQUISICIONES

1. Adquisiciones de madera
2. Registro y actualización de proveedores
3. Planificación de compras
4. Selección de proveedores

COMERCIALIZACIÓN

1. Ventas en efectivo
2. Ventas a crédito
3. Ventas bajo pedido
4. Devoluciones

CONTABILIDAD Y FINANZAS

1. Registro de ventas (facturas)
2. Registro de compras (facturas, liquidación de compra)
3. Elaboración de Comprobante de ingresos y Registro
4. Elaboración de Comprobante de egresos y Registro
5. Elaboración de anexo de retención en la fuente:
 - RDEP2005.ANE (Registro relación de dependencia)
 - REOC2005.ANE (Registro otros conceptos)
6. Recuperación de cartera de instituciones públicas y privadas
7. Elaboración de resúmenes de utilización de materia prima
8. Control de efectivo
9. Pago a proveedores
10. Elaboración resumen de nóminas
11. Elaboración de roles de pago
12. Pago de servicios básicos
13. Pago de sueldos
14. Depósitos bancarios
15. Declaración de impuestos
16. Cancelación de planillas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social(IESS)
17. Auxiliares de proveedores
18. Auxiliares de cuentas por pagar
19. Auxiliares de cuentas por cobrar
20. Auxiliar de Anticipos
21. Auxiliar de descuentos a empleados

ADMINISTRACIÓN

1. Planificación de actividades de la empresa
2. Toma de decisiones
3. Reclutamiento
4. Selección
5. Inducción
6. Contratación
7. Capacitación
8. Publicidad
9. Proceso administrativo

La empresa no cuenta con el plan de ventas

2.3.1 SELECCIÓN DE PROCESOS

Los procesos del área de producción de la empresa fueron seleccionados mediante la aplicación del siguiente método.

2.3.2 MÉTODO SELECTIVO DE RAZONAMIENTO

En este método se plantean 5 preguntas las cuales están formuladas a cada responsable del proceso, de acuerdo a lo que la empresa considera importante para su desarrollo al mejorar los procesos seleccionados:

Dentro de las preguntas que se plantearon tenemos:

1. ¿Al mejorar este proceso, engrandece la imagen de la empresa?.
2. ¿Este proceso al mejorarlo se reducen costos y tiempos de ejecución?.
3. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la calidad del producto y el servicio al cliente?.
4. ¿Mejorando este proceso aumenta la rentabilidad de la empresa?.

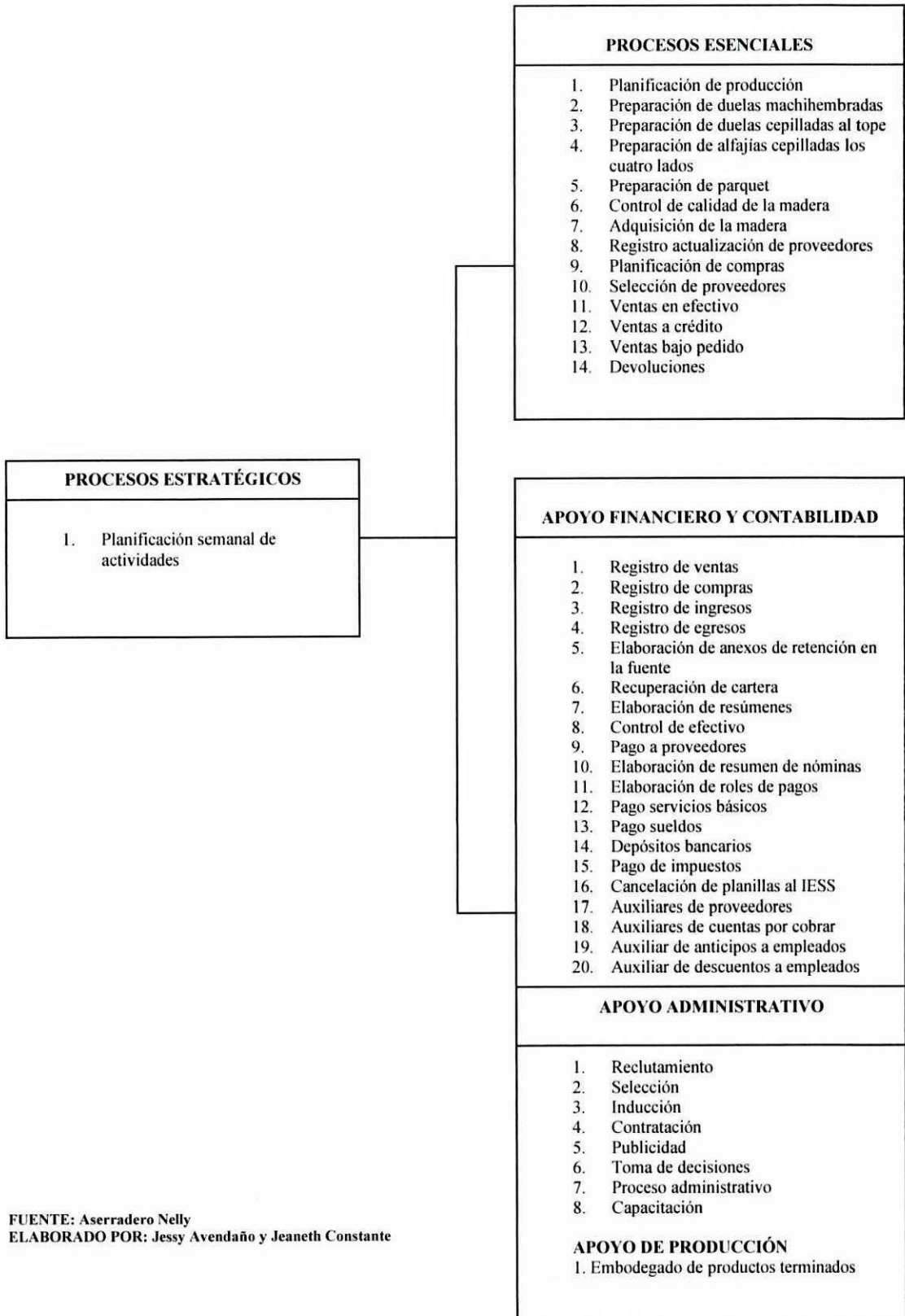
5. ¿Al ser mejorado este proceso se incrementan las ventas de los productos de la empresa?

Procesos	Preguntas					
	P1	P2	P3	P4	P5	Total
PRODUCCIÓN						
Planificación de producción	1	1	1	1	1	5
Revisión y calibración de maquinaria	0	1	1	1	0	3
Distribución del personal	1	1	1	0	0	3
Selección de madera	0	1	1	1	1	4
Preparación de duelas machihembradas	1	1	1	1	1	5
Preparación de duelas biseladas	1	1	1	1	0	4
Preparación de duelas paneladas	1	1	1	1	0	4
Preparación de duelas cepilladas al tope	1	1	1	1	1	5
Preparación de tiras machihembradas	0	1	1	1	1	4
Preparación de tiras biseladas	1	1	1	1	0	4
Preparación de tiras paneladas	1	1	1	1	0	4
Preparación de tiras cortadas	0	1	1	1	0	3
Preparación de barrederas	0	1	1	1	0	3
Preparación de alfajías cepilladas los 4 lados	1	1	1	1	1	5
Preparación de alfajías pasadas al grueso	0	1	1	1	0	3
Preparación de alfajías rústicas canteada 1 lado	0	1	1	1	0	3
Preparación de alfajías rústicas pasadas al grueso	0	1	1	1	1	4
Preparación de medias alfajías	0	1	1	1	0	3
Preparación de tablonces cepillados	0	1	1	1	0	3
Preparación de cuarterones cepillados	0	1	1	1	1	4
Preparación de parquet	1	1	1	1	1	5
Preparación de tapamarcos	0	1	1	1	0	3
Preparación de bordos	0	1	1	1	0	3
Preparación de listones	0	1	1	1	1	4
Preparación de tablas	0	1	1	1	1	4
Preparación de marcos	0	1	1	1	0	3
Embodegado de productos terminados	1	1	1	1	1	5
Control de secado	0	1	1	1	0	3
Control de calidad de la madera	1	1	1	1	1	5
Mantenimiento de la maquinaria	0	1	1	0	0	2
Selección y ubicación de herramientas	0	1	1	0	0	2
Entrada y salida de herramientas	0	1	1	0	0	2
Rectificación y afilado de útiles de trabajo	0	1	1	0	0	2
Control de asistencia	1	1	1	1	0	4
Supervisión de procesos	0	1	1	1	1	4
ADQUISICIONES						
Adquisiciones de madera						
Registro y actualización de proveedores						
Planificación de compras						
Selección de proveedores						

COMERCIALIZACION	
Ventas en efectivo	
Ventas a crédito	
Ventas bajo pedido	
Procesos	
Devoluciones	
CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Registro de ventas (facturas)	
Registro de compras (facturas, liquidación de compra)	
Registro de ingresos (Depósitos)	
Registro de egresos (cheques o efectivo)	
Elaboración de anexos de retenciones en la fuente	
Recuperación de cartera de instituciones públicas y privadas	
Elaboración de resúmenes de utilización de materia prima	
Control de efectivo	
Pago a proveedores	
Elaboración de resúmenes de nóminas	
Elaboración de roles de pago	
Pago de servicios básicos	
Pago de sueldos	
Depósitos bancarios	
Pago de impuestos	
Cancelación de planillas al IESS	
Auxiliares de proveedores (cuentas por pagar)	
Auxiliares de cuentas por cobrar	
Auxiliar de anticipos a empleados	
Auxiliar descuentos a empleados	
ADMINISTRACIÓN	
Planificación de actividades de la empresa	
Toma de decisiones	
Reclutamiento	
Selección	
Inducción	
Contratación	
Capacitación	
Publicidad	
Proceso Administrativo	

2.3.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Para la elaboración del mapa se utilizan los procesos seleccionados, clasificándolos en: estratégicos, esenciales y de apoyo, los cuales se detallan a continuación:



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

A continuación se realiza una descripción de los pasos o procedimientos de cada proceso seleccionado identificando responsable, y el proceso de la información.

2.3.3.1 PROCESO N°.1: PLANIFICACION SEMANAL DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE: Gerente

1. Gerente convoca personal de la empresa.
2. Gerente identifica necesidades de la empresa.
3. Gerente toma nota de necesidades de la empresa.
4. Gerente analiza las necesidades de la empresa.
5. Gerente elabora un plan de actividades para la empresa.
6. Gerente responsabiliza actividades al personal de la empresa.

(VER MAPA N°.1 EN CD)

2.3.3.2 PROCESO N°.2: PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

RESPONSABLE: Gerente y Jefe de Producción

1. Gerente convoca a reunión a jefe de producción.
2. Gerente y jefe de producción revisan las notas de pedidos.
3. Gerente y jefe de producción revisan el stock de productos en proceso y terminados.
4. Gerente y jefe de producción comprueban existencias de materia prima.
5. Gerente y jefe de producción revisan la maquinaria.
6. Jefe de producción determina unidades de producción.
7. Jefe de producción registra las cantidades a producirse.

(VER MAPA N°.2 EN CD)

2.3.3.3 PROCESO N°.3: PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS

RESPONSABLE: Jefe de Producción

1. Jefe de producción recibe orden de producción.
2. Jefe de producción emite orden de inicio del proceso
3. Operario 7 arroja la madera de la parrilla de secado.
4. Operario 2 clasifica y coloca en el transporte
5. Operarios 4 y 5 transportan hacia la máquina cepillo

6. Operarios 4 y 5 pasan la madera por el cepillo desgruesador de 10H.P
 7. Operarios 4 y 5 transportan hacia la máquina cepillo de 5H..P.
 8. Operarios 4 y 5 pasan la madera por el cepillo desgruesador de 5H.P
 9. Operarios 4 y 5 transportan a la máquina canteadora la madera
 10. Operario 1 cantea
 11. Operarios 1 y 5 transportan al lugar de clasificación
 12. Jefe de producción clasifica por calidad y medidas
 13. Operarios 4 y 5 transportan a la máquina sierra
 14. Operarios 4 y 5 cortan la madera en la máquina sierra y separan
 15. Operarios 4 y 5 transportan la madera por el cepillo desgruesador de 10H.P.
 16. Operarios 4 y 5 regulan las guías para la máquina
 17. Operarios 4 y 5 cepillan al ancho la madera en la máquina de 10H.P.
 18. Operarios 4 y 5 transportan al cepillo machihembra.
 19. Operarios 4 y 5 cepillan la madera en la máquina machihembra.
 20. Operarios 4 y 5 transportan hacia bodega las duelas machihembradas.
- (VER MAPA N°.3 EN CD)

2.3.3.4 PROCESO N°.4: PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE

RESPONSABLE: Jefe de Producción

1. Jefe de producción recibe orden de producción.
2. Jefe de producción emite orden de inicio del proceso.
3. Operario 7 arroja la madera de la parrilla de secado.
4. Operario 2 clasifica y coloca en el transporte.
5. Operarios 4 y 5 transportan hacia la máquina cepillo.
6. Operarios 4 y 5 pasan la madera por el cepillo desgruesador de 10H.P.
7. Operarios 4 y 5 transportan hacia la máquina cepillo de 5H..P.
8. Operarios 4 y 5 pasan la madera por el cepillo desgruesador de 5H.P.
9. Operarios 4 y 5 transportan a la máquina canteadora la madera.
10. Operario 1 cantea.
11. Operarios 1 y 5 transportan al lugar de clasificación.
12. Jefe de producción clasifica por calidad y medidas.

13. Operarios 4 y 5 transportan a la máquina sierra.
 14. Operarios 4 y 5 cortan la madera en la máquina sierra y separan.
 15. Operarios 4 y 5 transportan la madera por el cepillo desgruesador de 10H.P.
 16. Operarios 4 y 5 regulan las guías para la máquina.
 17. Operarios 4 y 5 cepillan al ancho la madera por la máquina de 10H.P.
 18. Operarios 4 y 5 transportan las duelas al tope hacia bodega.
- (VER MAPA N°.4 EN CD)

2.3.3.5 PROCESO N°.5: PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS LOS CUATRO LADOS

RESPONSABLE: Jefe de Producción.

1. Jefe de producción recibe orden de producción.
 2. Jefe de producción emite orden de inicio del proceso.
 3. Operario 7 arroja la madera de la parrilla de secado de primera.
 4. Operario 2 coloca en el transporte.
 5. Operarios 1 y 4 transportan hacia la máquina canteadora.
 6. Operario 1 pasa la madera por la máquina canteadora a codal y escuadra.
 7. Operarios 1 y 4 supervisan las medidas de la madera.
 8. Operarios 1 y 4 transportan hacia la máquina cepillo desgruesador de 10H.P.
 9. Operarios 1 y 4 pasan la madera el cepillo desgruesador de 10H.P.
 10. Jefe de producción clasifica por medidas la madera.
 11. Operarios 1 y 4 transportan a la máquina sierra.
 12. Operarios 1 y 4 cortan la madera en la máquina sierra.
 13. Operarios 1 y 4 transportan a la máquina cepillo desgruesador 10 HP.
 14. Operarios 1 y 4 cepillan la madera.
 15. Operarios 1 y 4 transportan las alfajías hacia la bodega.
- (VER MAPA N°.5 EN CD)

2.3.3.6 PROCESO N° 6: PREPARACIÓN DE PARQUET

RESPONSABLE: Jefe de Producción

1. Operario 1 clasifica tiras de residuos.
2. Operario 1 transporta a la sierra circular.
3. Operario 1 instala en la sierra el aparato para el corte de la madera.
4. Operarios 1 y 7 colocan y cortan las tiras y las cortan.
5. Operario 1 y 7 transportan las tiras hacia el cepillo desgruesador 10H.P.
6. Operarios 1 y 7 cepillan las tiras al ancho.
7. Operarios 1 y 7 transportan hacia la sierra circular.
8. Operario 7 coloca 3 sierras en la máquina.
9. Operarios 1 y 7 cortan en la máquina sierra.
10. Operarios 1 y 7 transportan hacia la sierra radial.
11. Operario 6 acomoda las tiras en la máquina.
12. Operario 1 corta las tiras.
13. Operario 7 cuenta las unidades cortadas.
14. Operario 6 empaca el parquet.
15. Operario 6 transporta a bodega.

(VER MAPA N°.6 EN CD)

2.3.3.7 PROCESO N°.7: CONTROL DE CALIDAD DE LA MADERA

RESPONSABLE: Jefe de Producción.

1. Jefe de producción verifica la materia prima rústica húmeda y seca.
2. Jefe de producción clasifica la madera.
3. Jefe de producción inspecciona el correcto funcionamiento de procesos, medidas y formas de la madera.
4. Jefe de producción corrige errores que se presentan en la preparación de la madera.
5. Jefe de producción al final del día comunica novedades al Gerente.

(VER MAPA N°.7 EN CD)

2.3.3.8 PROCESO N°.8: ADQUISICIÓN DE LA MADERA

RESPONSABLE: Gerente y Jefe de Producción

1. Gerente emite pedido bajo condiciones de calidad de la madera y pago.
2. Gerente supervisa las condiciones de la madera.
3. Jefe de producción cuenta y registra las unidades recibidas.
4. Jefe de producción realiza la recepción de la madera.
5. Jefe de producción envía a contabilidad el registro.
6. Contador efectúa el pago.

(VER MAPA N°.8 EN CD)

2.3.3.9 PROCESO N°.9: REGISTRO/ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES

RESPONSABLE: Contadora

1. Contadora receipta recibo de pago de proveedor..
2. Contadora registra en valores en el sistema.
3. Contadora archiva recibo.
4. Contadora registra anticipos/pagos a proveedor en respectivo auxiliar.
5. Contadora actualiza saldos pendientes con proveedores.

(VER MAPA N°.9 EN CD)

2.3.3.10 PROCESO N°.10: PLANIFICACIÓN DE COMPRAS DE MADERA

RESPONSABLE: Gerente y jefe de Producción

1. Gerente convoca a reunión al jefe de producción.
2. Gerente y jefe de producción verifican existencias de materia prima.
3. Jefe de producción determina las necesidades de materia prima para el secado.
4. Gerente contacta al proveedor.
5. Gerente realiza el pedido al proveedor.

(VER MAPA N°.10 EN CD)

2.3.3.11 PROCESO N°.11: SELECCIÓN DE PROVEEDORES

RESPONSABLE: Gerente

1. Gerente receipta oferta de varios proveedores.
2. Gerente estudia precios.
3. Gerente revisa características.
4. Gerente analiza necesidades.
5. Gerente selecciona al ofertante más idóneo.

(VER MAPA N°.11 EN CD)

2.3.3.12 PROCESO N°.12: VENTAS EN EFECTIVO

RESPONSABLE: Jefe de Ventas

1. Jefe de ventas atiende al cliente.
2. Jefe de ventas muestra las clases, precios y calidad de los productos estableciendo el acuerdo de compra.
3. Auxiliar de ventas elabora la factura de venta.
4. Auxiliar de ventas se dirige hacia caja para que el cliente realice el pago.
5. Jefe de ventas receipta el pago.
6. Auxiliar de ventas envía factura y nota de entrega al jefe de producción.
7. Jefe de producción determina el operario que realizará la entrega.
8. Operario 2 entrega y embarca el producto.

(VER MAPA N°.12 EN CD)

2.3.3.13 PROCESO N°.13: VENTAS A CRÉDITO

RESPONSABLE: Jefe de Ventas

1. Jefe de venta receipta la solicitud del cliente del producto
2. Jefe de ventas muestra las clases, precios y calidad de los productos, estableciendo un mutuo acuerdo.
3. Auxiliar de ventas anota en el comprobante de venta a crédito

4. Auxiliar de ventas espera a que el cliente verifique el pedido y registre la firma en el comprobante
 5. Auxiliar de ventas envía la nota de entrega al jefe de producción.
 6. Jefe de producción determina el operario que realizará la entrega
 7. Operario 2 entrega y embarca el producto
 8. Jefe de ventas verifica la entrega de la venta a crédito
 9. Contador archiva y anota en el registro el comprobante de venta a crédito
 10. Contador elabora la factura
- (VER MAPA N°.13 EN CD)

2.3.3.14 PROCESO N°.14: VENTAS BAJO PEDIDO

RESPONSABLE: Jefe de Ventas

1. Jefe de ventas recibe al cliente
 2. Jefe de ventas muestra las clases y calidad de los productos
 3. Jefe de ventas registra el pedido y elabora el comprobante de venta
 4. Jefe de ventas receipta el anticipo del pago
 5. Jefe de ventas envía la orden de producción al jefe de producción
 6. Jefe de producción indica que el pedido está listo
 7. Jefe de ventas receipta el pago restante del pedido
 8. Jefe de ventas elabora la factura
 9. Jefe de ventas envía nota de entrega al jefe de producción
 10. Jefe de producción determina el operario que realizará la entrega
 11. Operario 2 entrega y embarca el producto
- (VER MAPA N°.14 EN CD)

2.3.3.15 PROCESO N°.15: DEVOLUCIONES

RESPONSABLE: Jefe de ventas

1. Jefe de ventas recibe a cliente.
2. Jefe de producción revisa condiciones de materiales devueltos.

3. Jefe de producción recibe materiales devueltos.
 4. Auxiliar 1 procede a elaboración nota de crédito.
 5. Auxiliar 1 entrega original de nota de crédito a cliente.
 6. Auxiliar 1 entrega copia de nota de crédito a auxiliar 2.
 7. Jefe de ventas procede a devolución de pago.
- (VER MAPA N°.18 EN CD)

2.3.3.16 PROCESO N°.16: REGISTRO DE VENTAS

RESPONSABLE: Contadora

1. Contadora recibe copia de la factura.
 2. Contadora recibe original de retención.
 3. Contadora registra en diario especializado de ventas.
 4. Contadora registra en diario especializado de retenciones.
 5. Contadora entrega retención y copia de factura a auxiliar 2.
 6. Auxiliar 2 registra factura en resumen de existencias.
 7. Auxiliar 2 archiva documentos.
- (VER MAPA N°.16 EN CD)

2.3.3.17 PROCESO N°.17: REGISTRO DE COMPRAS (FACTURAS, LIQUIDACIÓN DE COMPRAS)

RESPONSABLE: Contadora

1. Contadora recibe factura de proveedor.
 2. Contadora efectúa retención.
 3. Contadora entrega retención a proveedor.
 4. Contadora registra factura en diario de compras.
 5. Contadora registra retención en diario de retenciones.
 6. Contadora entrega factura y retención a auxiliar 2.
 7. Auxiliar 2 archiva factura y retención.
- (VER MAPA N°.17 EN CD)

2.3.3.18 PROCESO N°.18: REGISTRO DE INGRESOS (DEPÓSITOS)

RESPONSABLE: Contadora

1. Contadora recibe pago de factura de venta.
2. Contadora realiza comprobante de ingreso.
3. Contadora entrega comprobante de ingreso a auxiliar 2.
4. Auxiliar 2 registra comprobante de ingreso en diario especializado.
5. Auxiliar 2 archiva comprobante de ingreso.

(VER MAPA N°.18 EN CD)

2.3.3.19 PROCESO N°.19: REGISTRO DE EGRESOS

RESPONSABLE: Contadora

1. Auxiliar 1 recibe factura de gastos.
2. Auxiliar 1 efectúa retención a factura.
3. Auxiliar 1 registra factura en diario especializado de gasto.
4. Auxiliar 1 registra retención en diario especializado de gasto.
5. Contadora obtiene saldo de valor a cancelar.
6. Contadora realiza cheque.
7. Gerente autoriza el pago.
8. Contadora entrega cheque a proveedor.
9. Contadora registra egreso a libro bancos.

(VER MAPA N°.19 EN CD)

2.3.3.20 PROCESO N°.20: ELABORACIÓN DE ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE

RESPONSABLE: Auxiliar 2

1. Auxiliar 2 revisa facturas de compras.
2. Auxiliar 2 revisa comprobantes de retención.
3. Auxiliar 2 digita datos de proveedores.

4. Auxiliar 2 digita montos de compras.
 5. Auxiliar 2 digita valores de retención.
 6. Auxiliar 2 graba información de anexo.
 7. Auxiliar 2 imprime información de anexos.
 8. Auxiliar 1 presenta archivos los RDEP y REOC en el SRI.
- (VER MAPA N° 20 EN CD)

2.3.3.21 PROCESO N°.21: RECUPERACIÓN DE CARTERA A INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

RESPONSABLE: Auxiliar 1

1. Auxiliar 1 revisa tarjeta y auxiliar de clientes.
 2. Auxiliar 1 analiza fechas de vencimientos.
 3. Auxiliar 1 verifica saldo de clientes vencidos.
 4. Auxiliar 1 obtiene lista de clientes vencidos.
 5. Auxiliar 1 efectúa llamadas telefónicas a clientes en mora.
 6. Auxiliar 1 procede al cobro.
- (VER MAPA N°.21 EN CD)

2.3.3.22 PROCESO N°.22: ELABORACIÓN DE RESUMEN DE UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA

RESPONSABLE: Auxiliar 2

1. Auxiliar 2 registra materiales adquiridos.
 2. Auxiliar 2 obtiene saldos existentes.
 3. Auxiliar 2 revisa órdenes de producción.
 4. Auxiliar 2 descarga material utilizado.
 5. Auxiliar 2 obtiene saldos existentes.
- (VER MAPA N°.22 EN CD)

2.3.3.23 PROCESO N°.23: CONTROL DE EFECTIVO

RESPONSABLE: Jefe de ventas.

1. Auxiliar de ventas entrega dinero recaudado a jefe de ventas
2. Jefe de ventas consolida dinero de ventas y procede al conteo.
3. Jefe de ventas realiza informe y entrega a contadora.
4. Contadora recibe y registra informe.

(VER MAPA N°.23 EN CD)

2.3.3.24 PROCESO N°.24: PAGO A PROVEEDORES

RESPONSABLE: Contadora

1. Contadora revisa auxiliar de proveedores.
2. Contadora analiza plazos vencidos.
3. Contadora verifica saldos.
4. Contadora elabora egreso.
5. Contadora elabora cheque.
6. Contadora solicita autorización a gerente.
7. Contadora envía cheque a proveedor.

(VER MAPA N°.24 EN CD)

2.3.3.25 PROCESO N° 25: ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NOMINAS

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 solicita información sobre novedades a jefe de producción.
2. Auxiliar 1 registra horas trabajadas.
3. Auxiliar 1 registra horas no trabajadas.
4. Auxiliar 1 realiza cálculo de horas trabajadas.
5. Auxiliar 1 realiza cálculo de horas no trabajadas.
6. Auxiliar 1 realiza cálculo de horas extras.

(VER MAPA N°.25 EN CD)

2.3.3.26 PROCESO N°.26: ELABORACIÓN DE ROLES DE PAGO

RESPONSABLE: Contadora y Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 entrega control de asistencias y novedades a contadora.
2. Contadora revisa novedades horas laboradas, permisos, extras.
3. Contadora calcula horas extras.
4. Contadora calcula descuentos.
5. Contadora registra novedades.
6. Contadora obtiene líquidos a pagar.
7. Contadora imprime roles de pagos.
8. Contadora entrega roles de pagos a auxiliar 1.

(VER MAPA N°.26 EN CD)

2.3.3.27 PROCESO N°.27: PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS

RESPONSABLE: Contadora y Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 consulta valores a cancelar.
2. Auxiliar 1 elabora comprobante de pago.
3. Auxiliar 1 solicita efectivo para su cancelación.
4. Auxiliar 1 efectúa el pago.
5. Auxiliar 1 entrega factura.
6. Auxiliar 1 entrega comprobante.

(VER MAPA N°.27 EN CD)

2.3.3.28 PROCESO N°.28: PAGO DE SUELDOS

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 recibe roles de pagos.
2. Auxiliar 1 elabora comprobantes.
3. Auxiliar 1 elabora cheques
4. Gerente autoriza el pago.

5. Auxiliar 1 convoca a trabajadores.
6. Gerente mantiene conversación con trabajadores.
7. Auxiliar 1 entrega cheques y efectivo.

(VER MAPA N°.28 EN CD)

2.3.3.29 PROCESO N°.29: DEPÓSITOS BANCARIOS

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Jefe de ventas informa valores recaudados.
2. Jefe de ventas entrega valores recaudados.
3. Contadora elabora comprobante de depósito
4. Auxiliar 1 recibe comprobante de depósito
5. Auxiliar 1 envía el depósito.

(VER MAPA N°.29 EN CD)

2.3.3.30 PROCESO N°.30: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS AL SRI

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 2 entrega cálculo de valor de impuestos.
2. Contadora entrega cálculo de valor de impuestos.
3. Auxiliar 1 recopila información.
4. Auxiliar 1 digita información de impuestos vía Internet.
5. Auxiliar 1 registra autorización débito bancario.
6. Auxiliar 1 imprime comprobantes de pago.

(VER MAPA N°.30 EN CD)

2.3.3.31 PROCESO N°.31: CANCELACIÓN DE PLANILLAS AL IESS

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 resume valor de aportaciones.

2. Auxiliar 1 digita información.
3. Auxiliar 1 imprime resumen de planillas.
4. Auxiliar 1 genera comprobante de pago vía Internet.
5. Auxiliar 1 imprime comprobante.

(VER MAPA N°.31 EN CD)

2.3.3.32 PROCESO N°.32: AUXILIAR DE PROVEEDORES

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 recibe factura de proveedor.
2. Auxiliar 1 revisa lista y determina si es proveedor nuevo.
3. Auxiliar 1 asigna código contable.
4. Auxiliar 1 obtiene nuevo saldo.
5. Auxiliar 1 archiva documentación.

(VER MAPA N°.32 EN CD)

2.3.3.33 PROCESO N°.33: AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 recibe factura de crédito.
2. Auxiliar 1 realiza alta de nuevo cliente.
3. Auxiliar 1 registra condiciones de venta.
4. Auxiliar 1 obtiene saldo.
5. Auxiliar 1 archiva documentos.

(VER MAPA N°.33 EN CD)

2.3.3.34 PROCESO N° .34: AUXILIAR DE ANTICIPOS DE EMPLEADOS.

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Empleado solicita anticipo a Gerente.

2. Gerente mantiene conversación con empleado.
3. Gerente y empleado acuerdan condiciones.
4. Gerente autoriza entrega de efectivo.
5. Auxiliar 1 elabora recibo.
6. Auxiliar 1 entrega documento.
7. Auxiliar 1 registra en auxiliar de empleado.

(VER MAPA N°.34 EN CD)

2.3.3.35 PROCESO N°.35: AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad 1.

1. Auxiliar 1 revisa control de asistencia a empleados.
2. Auxiliar 1 determina resumen valores de descuentos.
3. Auxiliar 1 registra en auxiliar de empleados valor de descuento.
4. Auxiliar 1 imprime información a contadora.
5. Auxiliar 1 entrega información a contadora.

(VER MAPA N°.35 EN CD)

2.3.3.36 PROCESO N°.36: RECLUTAMIENTO

RESPONSABLE: Gerente.

1. Gerente identifica vacante de personal.
2. Gerente solicita personal a través de medio de comunicación.
3. Gerente recibe currículum de aspirantes.
4. Gerente analiza currículos de aspirantes.
5. Gerente determina suficiente cantidad de carpetas

(VER MAPA N°.36 EN CD)

2.3.3.37 PROCESO N°.37: SELECCIÓN

RESPONSABLE: Gerente

1. Gerente escoge carpetas de mejor consideración para el puesto.
2. Gerente realiza llamado vía telefónica a los aspirantes al puesto.
3. Gerente recibe a los aspirantes elegidos.
4. Gerente realiza una entrevista individual.
5. Gerente califica a la persona más idónea para el cargo.
6. Gerente convoca al nuevo personal seleccionado.

(VER MAPA N°.37 EN CD)

2.3.3.38 PROCESO N°.38: INDUCCIÓN

RESPONSABLE: Gerente

1. Gerente mantiene conversación con el nuevo personal.
2. Gerente informa las actividades que debe realizar el personal seleccionado.
3. Gerente presenta en la empresa al nuevo personal.
4. Gerente dirige al personal hacia el lugar de trabajo.
5. Gerente emite indicaciones técnicas.

(VER MAPA N°.38 EN CD)

2.3.3.39 PROCESO N°.39: CONTRATACIÓN

RESPONSABLE: Gerente

1. Gerente y trabajador conversan sobre condiciones de remuneraciones, duración del contrato de trabajo, horarios, horas extras, etc.
2. Gerente formaliza legalmente la relación laboral, garantizando los intereses y derechos tanto del trabajador como de la empresa.
3. Gerente y personal proceden a las firmas correspondientes del contrato.

4. Gerente abre nuevo expediente del personal.
 5. Gerente comunica a contabilidad para que realice los trámites pertinentes.
- (VER MAPA N°.39 EN CD)

2.3.3.40 PROCESO N°.40: PUBLICIDAD

RESPONSABLE: Gerente.

1. Gerente recibe propuesta de medio de comunicación.
 2. Gerente analiza propuesta de medio de comunicación.
 3. Gerente informa a las diferentes áreas de la empresa.
 4. Gerente discute mejora o cambios sobre propuesta con medio de comunicación.
 5. Gerente firma acuerdo sobre propuesta.
 6. Gerente emite orden de preparación para publicidad al personal.
 7. Gerente dirige y ejecuta tomas para publicidad.
- (VER MAPA N°.40 EN CD)

2.3.3.41 PROCESO N°.41: TOMA DE DECISIONES

RESPONSABLE: Gerente.

1. Gerente recibe informes de las diferentes áreas de la empresa.
 2. Gerente analiza informes.
 3. Gerente subraya dudas o inconformidades.
 4. Gerente convoca responsables de la información.
 5. Gerente interroga sobre aspectos relevantes.
 6. Gerente toma decisiones en busca de soluciones o mejoras.
- (VER MAPA N°.41 EN CD)

2.3.3.42 PROCESO N°.42: PROCESO ADMINISTRATIVO

RESPONSABLE: Gerente.

1. Gerente planifica o determina trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.

2. Gerente organiza la empresa determinando grupos de trabajos y estableciendo autoridades.
3. Gerente direcciona u orienta a los empleados en pos de los objetivos expresados en la empresa.
4. Gerente controla o evalúa el desempeño y se corrige las desviaciones indispensables para garantizar la consecución de los objetivos.

(VER MAPA N°.42 EN CD)

2.3.3.43 PROCESO N°.43: CAPACITACIÓN

RESPONSABLE: Gerente.

1. Gerente identifica necesidades de capacitación.
2. Gerente selecciona la ejecución de cursos.
3. Gerente elabora un plan de capacitación (teórico y práctico).
4. Gerente diseña y digita folletos.
5. Gerente convoca al personal para convenir la hora del curso.
6. Gerente revisa el local que sea cómodo, agradable y funcional.
7. Gerente inicia la capacitación con relajamiento y motivación.
8. Gerente realiza una prueba de diagnóstico al personal.
9. Gerente ejecuta la capacitación.

(VER MAPA N°.43 EN CD)

2.3.3.44 PROCESO N°.44: EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS

RESPONSABLE: Jefe de Producción

1. Operarios 4 y 5 transportan la madera a bodega.
2. Operario 7 recibe los productos terminados.
3. Operario 7 ubica el transporte cerca de las estanterías.
4. Operario 7 acomoda los productos en las estanterías.

(VER MAPA N°.44 EN CD)

CAPITULO III

CAPITULO III

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se encontraron ciertas dificultades en la obtención de la información relacionada con el levantamiento de los procesos en la empresa Aserradero Nelly que obstruyen el normal desenvolvimiento; entre los que se menciona a continuación.

3.1 PROCESOS ESTRATEGICOS

3.1.1 PLANIFICACIÓN SEMANAL DE ACTIVIDADES

1. Únicamente a través de la observación el Gerente detecta las necesidades de la empresa, sin obtener registros y datos.
2. Debido a que no existen registros de los niveles de producción, éstos son estimados.
3. No contiene un cronograma en el que conste fecha, responsable y costos.

3.2 PROCESOS ESENCIALES

3.2.1 PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN

1. No se coordina con ventas para elaborar la planificación de producción.
2. Las notas de pedido no poseen formatos definidos además que no existen registro ni archivos.
3. No posee registros de los inventarios de productos en proceso y productos terminados.

4. No posee registro de los inventarios de materia prima.

5. La planificación no posee un formato definido, además que las cantidades las establecen mediante estimaciones.

3.2.2 PREPARACIÓN DE DUELAS MACHIHEMBRADAS

1. La orden de producción no contiene un formato y existe demora ya que el jefe de producción no se encuentra en un lugar determinado por lo que para su localización requiere de un mayor tiempo.

2. Esta actividad es realizada únicamente por tres operarios que demuestran mayor capacidad y habilidad, ya que los demás no poseen los conocimientos necesarios para efectuarla.

3. El jefe de producción realiza esta actividad la cual podría ser ejecutada por otro operario.

4. Los desechos son colocado en un solo lugar sin realizar ninguna clasificación

3.2.3 PREPARACIÓN DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE

1. Este proceso sigue las mismas actividades para la preparación de duelas machihembradas con la diferencia de este producto debe realizarse hasta la actividad del cepillado al ancho reduciéndose las actividades del machihembrado. Las observaciones son las mismas de dicho proceso.

3.2.4 PREPARACIÓN DE ALFAJÍAS CEPILLADAS LOS CUATRO LADOS

1. Existe demora ya que el operario efectúan varias pasadas sobre la máquina canteadora debido al peso de la madera.
2. La supervisión únicamente la realiza mediante la observación además que no llevan ninguna clase de registro de las novedades que se presentan en la madera y el proceso.
3. Esta actividad únicamente la realizan el jefe del área debido a que no se ha capacitado a los demás operarios.

3.2.5 PREPARACIÓN DE PARQUET

El problema es la clasificación de las tiras de los residuos o desechos que se obtienen al momento en que la madera pasa por la máquina sierra.

3.2.6 CONTROL DE CALIDAD

1. No posee registros de los inventarios de materias primas al rústico.
2. Es la única persona que realiza este proceso debido a que los demás operarios no poseen los conocimientos adecuados para ejecutar esta operación.
3. Los operarios deben ser inspeccionados necesariamente por el jefe de producción ya que requiere de indicaciones adicionales.
4. Las novedades existentes durante la etapa de funcionamiento de la planta productiva son emitidas de manera verbal por lo que no existen certificados por escrito.

3.2.7 ADQUISICIÓN DE LA MADERA

1. No existen formatos establecidos para los registros.
2. El jefe de producción tiene que trasladarse hacia contabilidad para la entrega del registro de recepción de la madera.

3.2.8 PLANIFICACIÓN DE COMPRA DE MADERA

1. No existe coordinación con ventas para elaborar la planificación de compras.
2. No posee registros de inventarios de la materia prima.
3. No existe formato para el registro de las necesidades de materia prima, los cuales son establecidos mediante estimaciones.
4. Únicamente mediante vía telefónica o a aquellos que ofertan en la planta, sin efectuar un análisis y selección de proveedores.
5. El pedido no posee formatos y se lo realiza informalmente. No existiendo un plan de compras real.

3.2.9 VENTAS EN EFECTIVO

1. El auxiliar al momento de dirigirse presenta demora ya que el jefe de ventas no se encuentra en un lugar determinado por lo que en la mayoría de casos debe localizarlo.
2. No posee formatos definidos para las notas de entrega.

3. Debido a que no se cuenta con un bodeguero el jefe de producción obligadamente debe asignar a un operario para la entrega por lo que se requiere de tiempo considerado innecesario.

3.2.10 VENTAS BAJO PEDIDO

1. Registro no posee un formato definido y al anotar el pedido demuestra demora ya que lo realiza manualmente y con poca eficiencia.

2. La orden es elaborada en una hoja sin formato lo cual provoca confusión en la entrega, además que requiere que el jefe de ventas deba trasladarse hacia producción y localizarle al jefe de ésta área,

3 La confirmación la realiza verbalmente por lo que en el área de ventas en varios casos ocasiona que exista un desconocimiento y hasta se olviden de ésta confirmación ya que no poseen registros de que el pedido ya se encuentra listo.

4. Debido a que existe una alta rotación del personal y no poseen funciones específicas los operarios, el Jefe de producción es el único que determina las tareas que deben hacer; considerándose además de que no existe un bodeguero para que efectúe la entrega del producto al cliente.

3.2.11 VENTAS A CREDITO

1. Cabe señalar de que la empresa no posee políticas de crédito por lo que el acuerdo con el cliente varía en plazos ya que la empresa no establece ningún recargo al no cancelar el cliente en el tiempo determinado.

2. Este registro únicamente se lo hace manualmente.

3. Debe esperar ya que el cliente revisa el registro del pedido en el cual establece su respectiva firma.
4. El jefe de ventas debe verificar ya que en muchos casos el operario que realiza la entrega incurre en ciertos errores como en las cantidades, clase de madera, etc.
5. Este registro lo realizan manualmente, pero en varias ocasiones esta actividad la realizan luego de mucho tiempo por lo que pasa este documento en espera y puede llegar a extraviarse debido a que no existe un lugar específico donde se ubique el documento, además que las copias del documento no son claras.
6. Este registro no lo realizan inmediatamente por lo que en muchas ocasiones provocan que existan saldos que no sean exactos.

3.3 PROCESOS DE APOYO FINANCIERO Y CONTABILIDAD

3.3.1 REGISTRO DE VENTAS

1. No se registra diariamente las ventas en el diario especializado
2. No se registra diariamente las retenciones en el diario especializado
3. El registro de inventarios se realiza en un resumen extra al sistema contable por lo que existe doble trabajo innecesario y mal empleo del tiempo.

3.3.2 REGISTRO DE COMPRAS

1. Cuando se trata de compras a crédito las retenciones a la factura del proveedor no se elabora dentro del plazo máximo de cinco días como la ley estipula.
2. No se registra factura de compra diariamente

3. No se registra comprobante de retención diariamente

3.3.3 REGISTRO DE INGRESOS

1. El comprobante de ingreso se lo debe realizar conforme al momento en que se realiza el cobro de efectivo o del cheque y la empresa elabora luego.

3.3.4 ELABORACIÓN ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE

Existe demora por parte de la responsable de esta actividad debido a que no realiza dentro del plazo estipulado legalmente por el SRI.

3.3.5 RECUPERACIÓN DE CARTERA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

No existen estados de cuentas de clientes oportunamente debido a la demora del registro de las facturas de ventas, por lo que el gerente no puede tomar decisiones a tiempo.

3.3.6 ELABORACIÓN DE RESUMEN DE NÓMINAS

1. No existe un control adecuado de la asistencia del personal, por lo que produce mayor pérdida de tiempo en los trabajos asignados.

2. Existe muchos un exceso de permisos lo cual no es compensado con el descuento.

3. Existe personal identificado que no asiste a trabajar lo cual daña la distribución del personal antes elaborado

3.3.7 AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR

1. En algunos casos existe demora en la creación de una nueva tarjeta de un cliente por lo que no se puede obtener información a tiempo.
2. El doble ingreso de la información provoca empleo de tiempo que pudiera ser utilizado para otras actividades como es en el caso de registrar información por separado, debido a que no se utiliza un buen sistema computarizado

3.3.8 ELABORACIÓN DE AUXILIAR DE DESCUENTO A EMPLEADOS

El formato utilizado para el documento que respalda los anticipos no es adecuado

3.4 PROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO

3.4.1 CAPACITACIÓN

1. El gerente se centra en las necesidades del área de producción, restando importancia a las demás áreas de la empresa.
2. El plan no posee un formato definido, además que no indica el cronograma a cumplirse. Elaborando únicamente el contenido del curso.
3. La actividad puede ser realizada por otra persona no necesariamente por el gerente, ya que únicamente es la transcripción del contenido del curso.
4. La fijación del día y la hora a dictarse el curso lo realiza mediante consenso lo que ocasiona que exista una demora para iniciar con la capacitación.
5. La inspección la realiza dentro de las mismas instalaciones de la empresa, no existiendo un lugar específico para el desarrollo del curso.

6. Debido a que es una variable en costo y tiempo, no se registra y considera para el análisis.

3.5 PROCESO DE APOYO PRODUCCION

3.5.1 EMBODEGADO DE PRODUCTOS TERMINADOS

- En general este proceso no posee ninguna clase de registros por lo cual no existen: kardex, bodeguero, en consecuencia no existe información de las reales existencias en bodega.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

PROPUESTA MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 INTRODUCCION

Uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en mejorar los procesos clave. Aquellos que entendemos son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene. Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener.

4.2 OBJETIVO

- Establecer un adecuado proceso de las actividades que se desarrollan en la Empresa Aserradero Nelly a través de la teoría EFQM de manera que favorezca a un trabajo eficiente y de calidad.

4.3 ALCANCE

Para el mejoramiento de los procesos, es importante seguir el mismo orden de levantamiento como se muestra en el Capítulo 2, distinguiendo adecuadamente las áreas de la empresa, estas son: producción, adquisiciones, comercialización, contabilidad y finanzas, por ultimo la parte administrativa.

Se suprimirá pasos que se considera afectan el normal flujo de las actividades, además si es necesario se sustituirán algunos de ellos por procedimientos que faciliten o agiliten la gestión eficiente de las áreas.

Por otro lado el personal estará incentivado para afianzar alianzas con la empresa y compromiso al trabajo mutuo y cooperado de calidad.

El mejoramiento de los procesos se lo realizó por departamentos como se menciona a continuación.

Departamento de producción

El mejoramiento se direcciona en cambios en los procesos de mayor importancia que demuestren la razón de existencia de la empresa. Para esto en el capítulo 2 ya nos presenta una selección de los calificados como trascendentales.

Departamento de contabilidad

Para el departamento contable fue necesario realizar un análisis del personal, con el fin de evaluar sus conocimientos y situarlos en los puestos más idóneos.

La persona que desempeña las funciones de Contadora, se encuentra preparada y apta para su cargo.

La persona que desempeña las funciones de Auxiliar de Contabilidad 1, posee conocimientos ligeros de contabilidad, está más preparada para el espacio de finanzas.

La persona que desempeña las funciones de Auxiliar de Contabilidad 2, posee conocimientos más adentrados a la contabilidad y su preparación está direccionada a la misma.

Bajo estas consideraciones es necesario el mejoramiento de procesos, de manera que se tomen en cuenta sus actitudes y capacidades y sean ubicadas en el lugar más idóneo.

4.4 PROCESO N°.1

Planificación semanal de actividades

RESPONSABLE: Jefe de producción, jefe de adquisición y ventas, contador y gerente.

OBJETIVO: Definir la planificación semanal de la empresa.

ALCANCE: Contempla desde la presentación del reporte semanal de producción por el jefe de área hasta la elaboración del plan semanal de actividades.

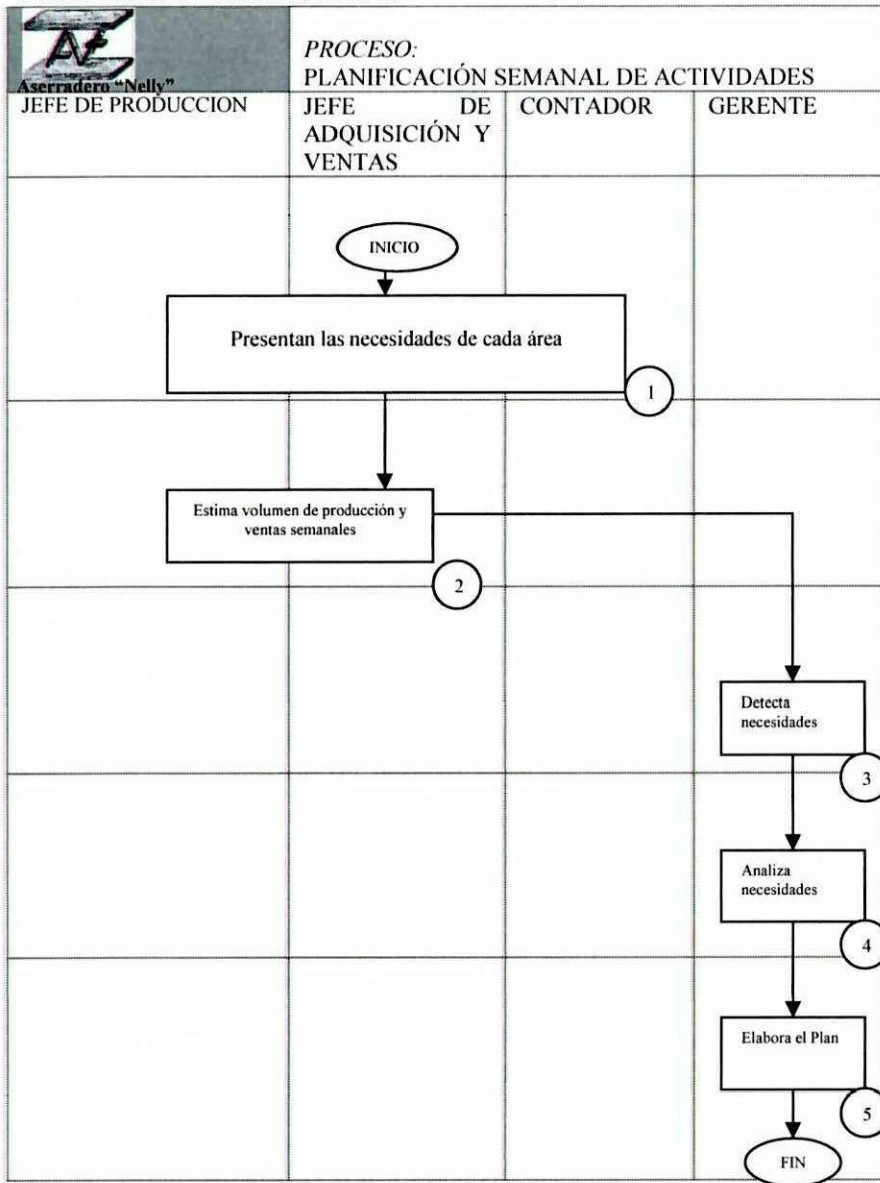
OBSERVACIONES:

1. Actividad creada que permite obtener información del área de producción a través del reporte de actividades.
2. Se suprime la actividad y se crea el reporte que resume las situaciones o tareas que se realizan en el área contable.
3. Se suprime esta actividad y crea la presentación de datos sobre las actividades realizadas durante la semana en el área de ventas a través del respectivo reporte.
4. Se suprime la actividad y se mantiene la estimación de volúmenes de producción y ventas con la diferencia de que los responsables son los jefes de las respectivas áreas.
5. Se mantiene la primera actividad del proceso actual.
6. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual.
7. Se mantiene esta actividad.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- La detección de necesidades será más efectiva ya que los jefes de cada área entregarán el reporte semanal a la gerencia en el cual se especifican los problemas y posibles soluciones.
- Se crearán registros con formatos (ver anexos) que se detallan en la planificación de producción lo cual ayudará a determinar éstos volúmenes.
- Se adicionará el cronograma que se ha elaborado en la gráfica de Gantt a través de la utilización del programa PROJECT en el que detallarán costos, tiempos y responsables de cada actividad

MAPA DE PROCESO N°.1



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.5 PROCESO N°. 2

Planificación de producción.

RESPONSABLE: Jefe de producción, Bodeguero y Contador

OBJETIVO: Definir la planificación de producción.

ALCANCE: Abarca desde el análisis de las órdenes de producción, notas de entrega y estimaciones de producción y ventas hasta la aprobación de la planificación.

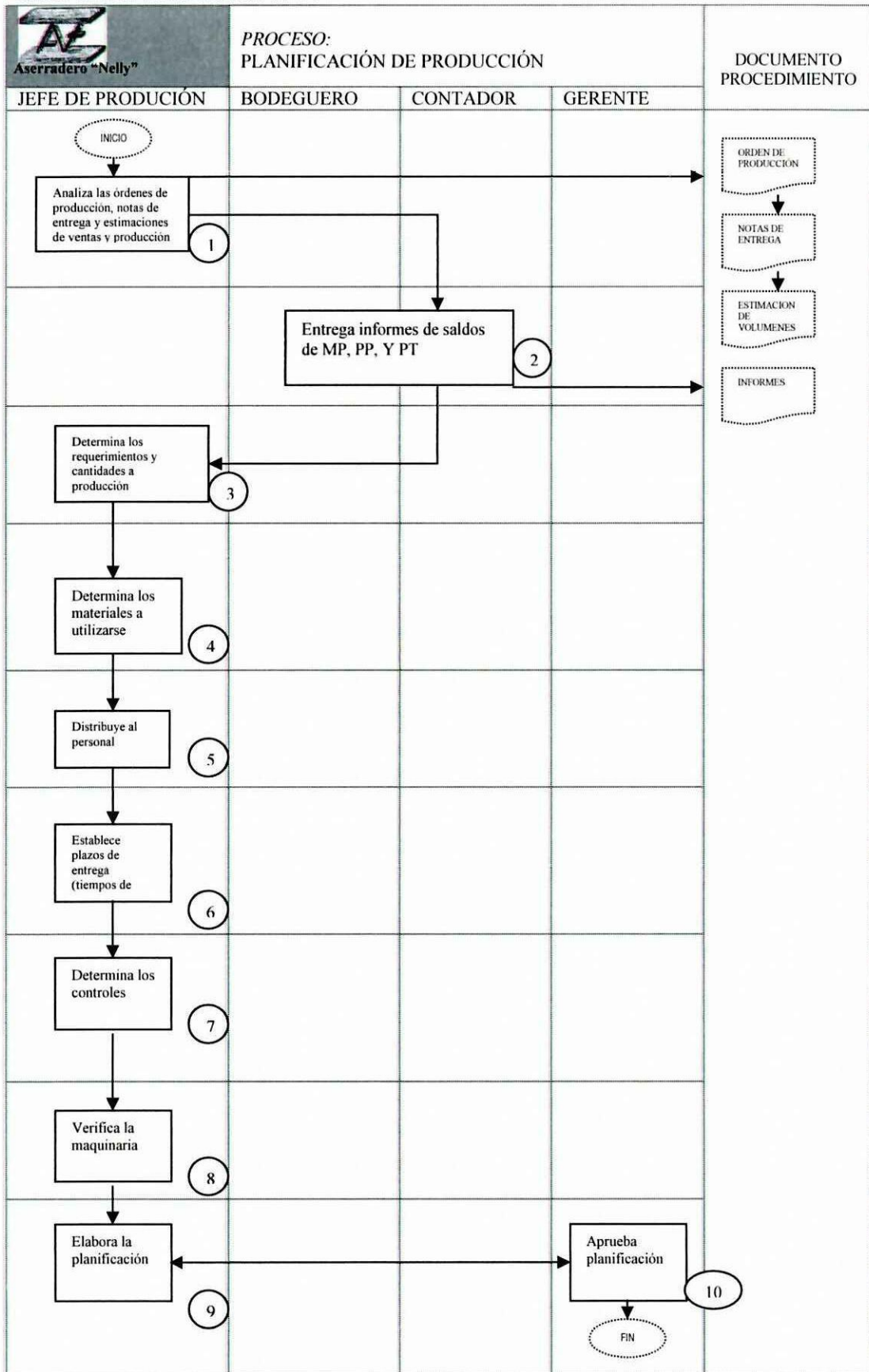
OBSERVACIONES:

1. Se elimina la actividad uno y se crea el análisis de los nuevos documentos.
2. Se elimina la actividad dos y se crea una nueva tarea desempeñada por el Bodeguero que será el responsable de la información emitida a través del informe de saldos de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
3. Eliminada la actividad tres del proceso actual y creada la propuesta.
4. Eliminada la actividad cuatro y se crea la determinación de los materiales utilizados.
5. Creación que incluye un documento en el cual el Jefe de Producción determinará los tiempos de las operaciones considerando plazos de entrega.
6. Nueva actividad debido a la falta de especificaciones de controles durante el proceso.
7. Se mantiene la actividad quinta del proceso actual con la diferencia de que se ha delegado a otra persona la responsabilidad de la misma.
8. Ya no es únicamente un registro de cantidades, sino se elabora la planificación de la producción.
9. Actividad creada en la cual el gerente verifica y aprueba la planificación.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se coordina con el departamento al considerar las estimaciones de ventas que se elaboran en un documento.
- Se ha elaborado un formato de las notas de pedido las cuales deberán ser debidamente archivadas
- En este caso la persona responsable de los registros del inventario será el Bodeguero.
- La planificación deberá constar en un documento que será elaborado previamente con datos reales que constan en los documentos creados anteriormente.

MAPA DE PROCESO N°.2



FUENTE: Aserradero Nelly
 Elaborado por: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.6 PROCESO N°.3

Preparación de duelas machihembradas

RESPONSABLE: Jefe de producción

OBJETIVO: Determinar la preparación de duelas machihembradas.

ALCANCE: Contempla desde la recepción de la orden de producción hasta el transporte de las duelas machihembradas hacia la bodega

OBSERVACIONES:

1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual pero se convierte en una operación debido a que se ha eliminado la demora existente ya que el jefe del área recibirá inmediatamente el documento.
2. Se ha eliminado la segunda actividad del proceso actual ya que no es necesario que el jefe de área emita ésta orden puesto que el se ha establecido previamente la planificación de producción, debiendo continuar con la tercera actividad actual la cual se mantiene.
3. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
4. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual.
5. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual.
6. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual.
7. Se mantiene la octava actividad del proceso actual.
8. Se mantiene la novena actividad del proceso actual.

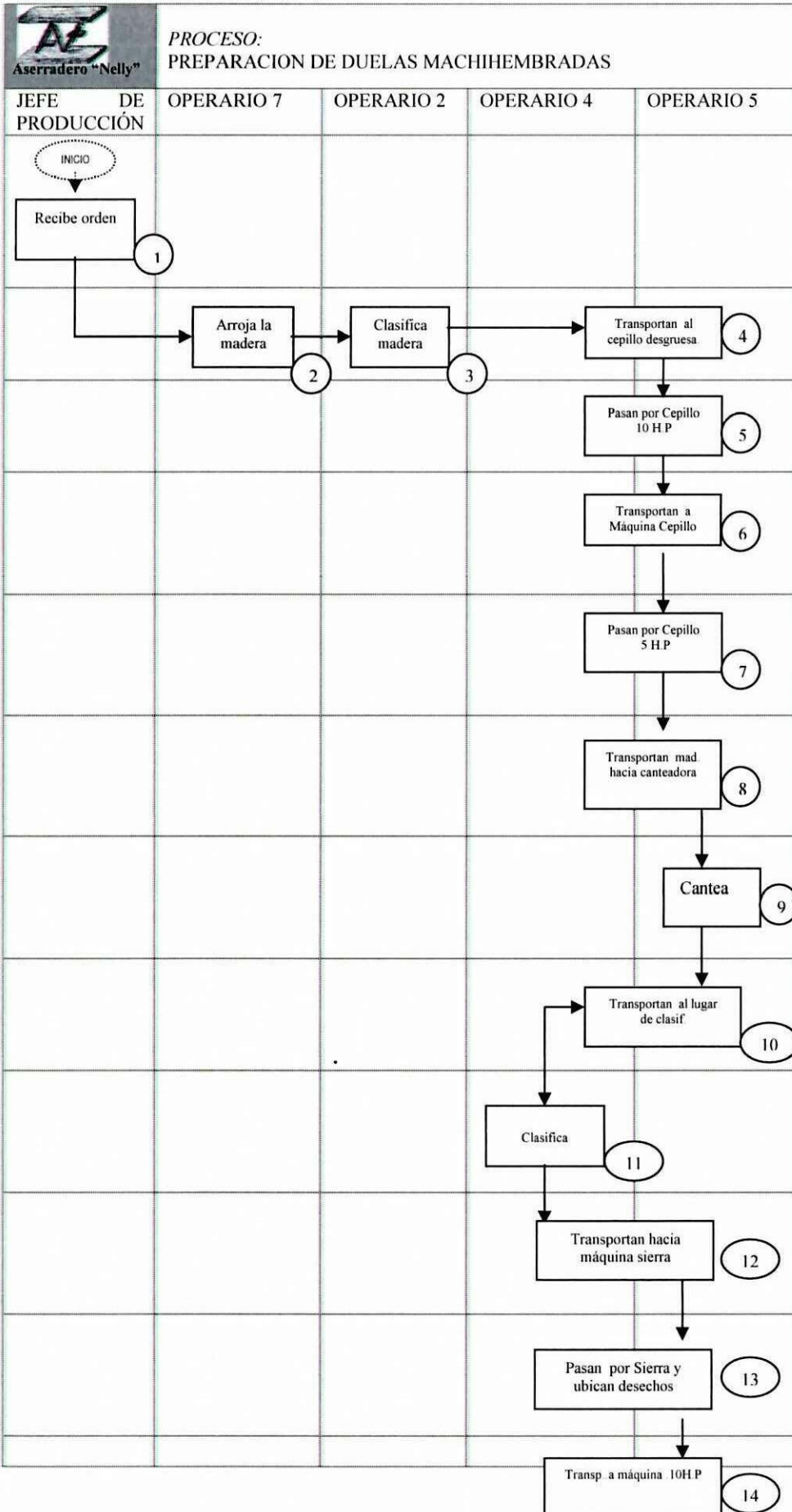
9. Se mantiene la décima actividad del proceso actual pero será ejecutada por otro obrero que previamente se lo ha capacitado.
10. Se mantiene la décima primera actividad del proceso actual.
11. Se mantiene la décima segunda actividad del proceso actual, con la diferencia de que el responsable será un obrero capacitado en lugar de que el jefe de área la ejecute lo cual permitiéndole que realice otras actividades acorde a su cargo.
12. Se mantiene la décima tercera actividad del proceso actual.
13. Se mantiene la décima cuarta actividad del proceso actual y en la misma se crea la ubicación de los desechos por tipos.
14. Se mantiene la décima quinta actividad del proceso actual.
15. Se mantiene la décima sexta actividad del proceso actual.
16. Se mantiene la décima séptima actividad del proceso actual.
17. Se mantiene la décima octava actividad del proceso actual.
18. Se mantiene la décima novena actividad del proceso actual.
19. Se mantiene la veinteava actividad del proceso actual.

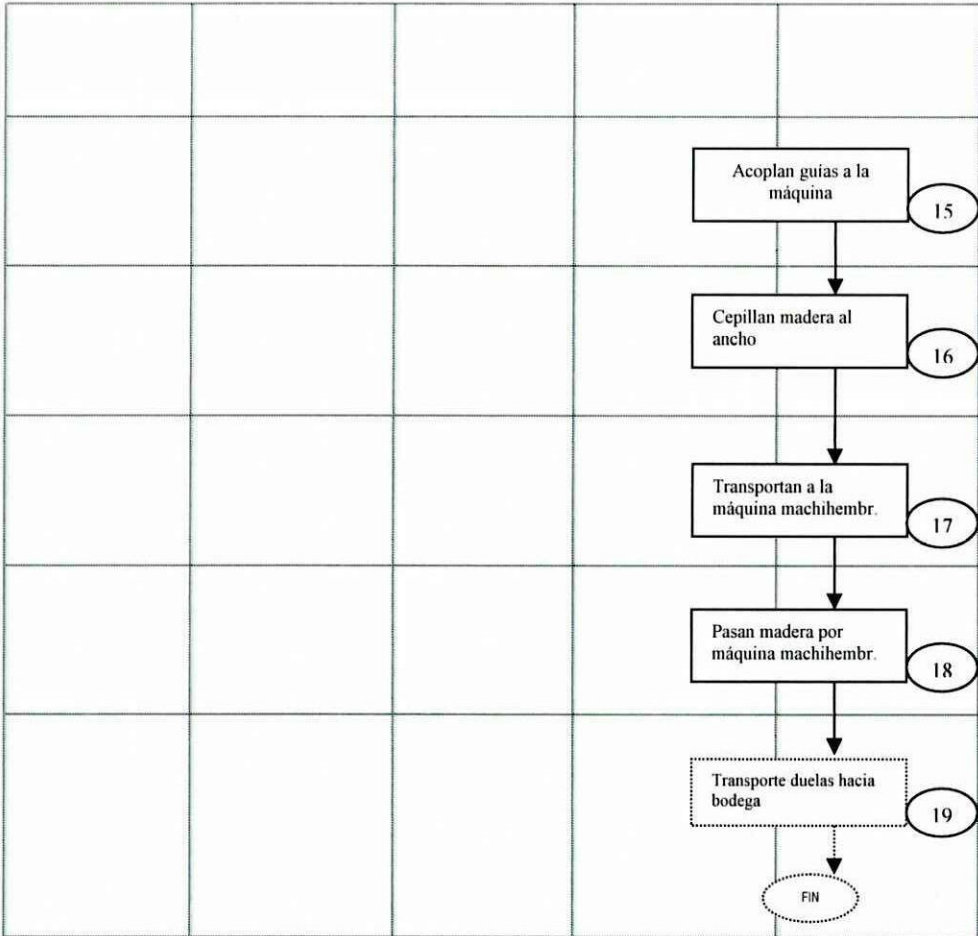
SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha establecido el formato de la orden de producción a fin de formalizar la preparación de madera en el área, además que se establecerá un archivo específico en el cual se ubique dicha orden.

- Se ha considerado a otro operario que con la suficiente capacitación tendrá la facultad necesaria para ejercer la actividad no centrándose únicamente en operarios que se consideran como indispensables.
- Se ha asignado que la clasificación de madera la ejecute un operario que se le brinde la suficiente capacitación con la cual se eliminaría la participación del jefe de área en esta tarea.
- Los desechos deberán ser clasificados a fin de facilitar su reutilización.

MAPA DE PROCESO N° 3





FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.7 PROCESO N°.4

Preparación de duelas cepilladas al tope

RESPONSABLE: Jefe de producción

OBJETIVO: Determinar la preparación de duelas cepilladas al tope

ALCANCE: Contempla desde la recepción de la orden de producción hasta el transporte de las duelas machihembradas hacia la bodega

OBSERVACIONES:

1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual pero se elimina la demora debido a que el jefe del área recibirá inmediatamente el documento existente convirtiéndose en una operación.
2. Se ha eliminado la segunda actividad del proceso actual ya que se ha establecido previamente la planificación de producción, debiendo continuar con la tercera actividad actual la cual se mantiene.
3. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
4. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual.
5. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual.
6. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual.
7. Se mantiene la octava actividad del proceso actual.
8. Se mantiene la novena actividad del proceso actual.

9. Se mantiene la décima actividad del proceso actual pero será ejecutada por otro obrero que previamente se lo ha capacitado.
10. Se mantiene la décima primera actividad del proceso actual.
11. Se mantiene la décima segunda actividad del proceso actual, con la diferencia de que el responsable será un obrero capacitado en lugar de que el jefe de área la ejecute lo cual permitiéndole que realice otras actividades acorde a su cargo.
12. Se mantiene la décima tercera actividad del proceso actual.
13. Se mantiene la décima cuarta actividad del proceso actual y en la misma se crea la ubicación de los desechos por tipos.
14. Se mantiene la décima quinta actividad del proceso actual.
15. Se mantiene la décima sexta actividad del proceso actual.
16. Se mantiene la décima séptima actividad del proceso actual.
17. Se mantiene la décima octava actividad del proceso actual

SOLUCIONES PROPUESTAS:

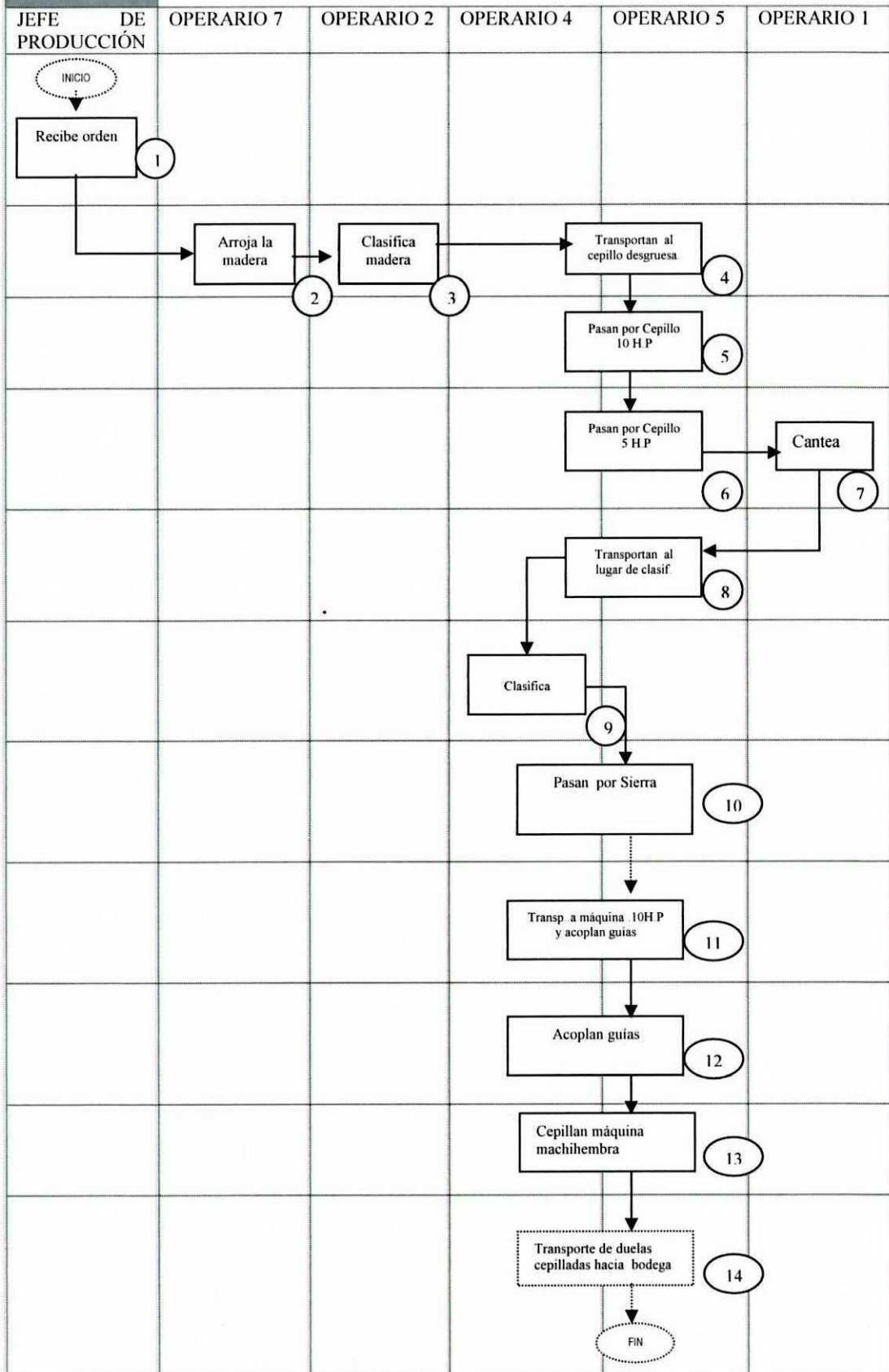
- Se ha establecido el formato de la orden de producción a fin de formalizar la preparación de madera en el área, además que se establecerá un archivo específico en el cual se ubique dicha orden.
- Se ha considerado a otro operario que con la suficiente capacitación tendría la facultad necesaria para ejercer la actividad no centrándose únicamente en operarios que se consideran como indispensables.

- Se ha asignado que la clasificación de madera la ejecute un operario y que se le brinde la suficiente capacitación con la cual se eliminaría la participación del jefe de área en esta tarea.
- Los desechos se clasificarán en base a medidas a fin de facilitar su reutilización.

MAPA DE PROCESO N°.4
(VER PÁGINA SIGUIENTE)



PROCESO:
PREPARACION DE DUELAS CEPILLADAS AL TOPE



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.8 PROCESO N°.5

Preparación de alfajías cepilladas los cuatro lados.

RESPONSABLE: Jefe de producción.

OBJETIVO: Determinar la preparación alfajías cepilladas los cuatro lados.

ALCANCE: Contempla desde la recepción de la orden de producción hasta el transporte de las duelas machihembradas hacia la bodega.

OBSERVACIONES:

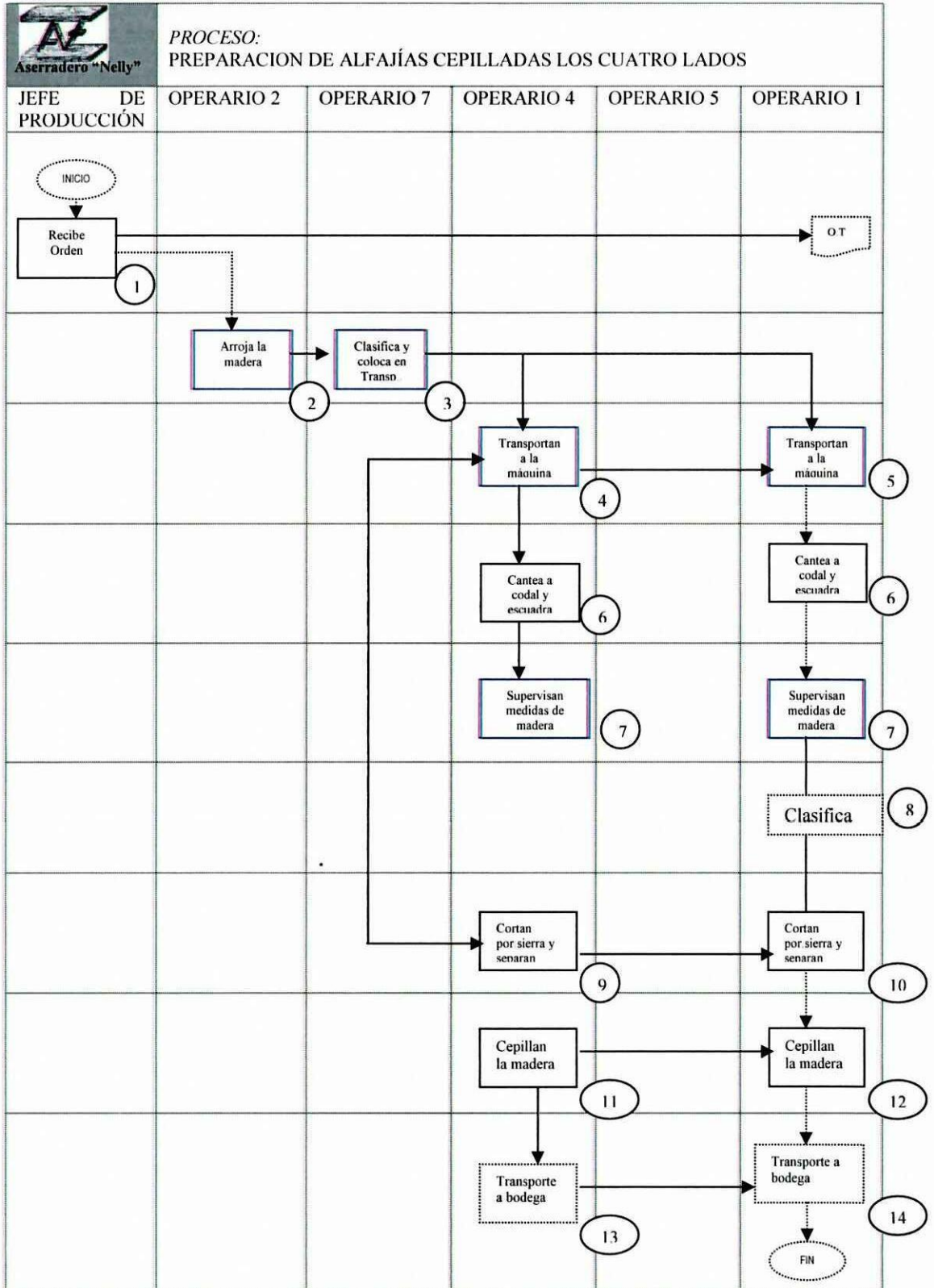
1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual pero se elimina la demora ya que el jefe del área recibirá inmediatamente el documento existente convirtiéndose en una operación.
2. Se elimina la segunda actividad del proceso actual ya que se ha establecido previamente la planificación de producción, debiendo continuar con la tercera actividad actual la cual se mantiene.
3. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
4. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual
5. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual pero se elimina la demora ya que se ha incrementado un operario más para la ejecución de la misma reduciendo además el tiempo de aplicación.
6. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual.
7. Se mantiene la octava actividad del proceso actual.

8. Se mantiene la novena actividad del proceso actual.
9. Se mantiene la décima actividad del proceso actual pero será ejecutada por un obrero previamente capacitado.
10. Se mantiene la décima primera actividad del proceso actual.
11. Se mantiene la décima segunda actividad del proceso actual
12. Se mantiene la décima tercera actividad del proceso actual.
13. Se mantiene la décima cuarta actividad del proceso actual
14. Se mantiene la décima quinta actividad del proceso actual.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha establecido que dos operarios ejecuten esta actividad lo cual ayuda a reducir el peso de la madera y se realice en el menor tiempo.
- En la supervisión se han establecido formatos en los cuales se registren posibles novedades lo cual facilita la detección de errores a través de las hojas de control.
- La capacitación en las distintas actividades del área para los operarios deberá ejecutarse lo cual permite que realicen actividades que se estaban realizando únicamente por el jefe de área.

MAPA DE PROCESO N° 5



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.9 PROCESO N°.6

Preparación de parquet

OBJETIVO: Realizar la preparación de parquet

ALCANCE: Contempla desde la recepción de la orden de producción hasta el transporte de las duelas machihembradas hacia la bodega

OBSERVACIONES:

1. Se elimina la primera actividad del proceso actual ya que en los otros procesos de los cuales se obtienen los desechos serán debidamente clasificados convirtiéndose en innecesaria su ejecución.
2. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual.
4. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual.
5. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual.
6. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual.
7. Se mantiene la séptima actividad del proceso actual.
8. Se mantiene la octava actividad del proceso actual.
9. Se mantiene la novena actividad del proceso actual.
10. Se mantiene la décima actividad del proceso actual.

11. Se mantiene la décima primera actividad del proceso actual.

12. Se mantiene la décima segunda actividad del proceso actual

13. Se mantiene la décima tercera actividad del proceso actual.

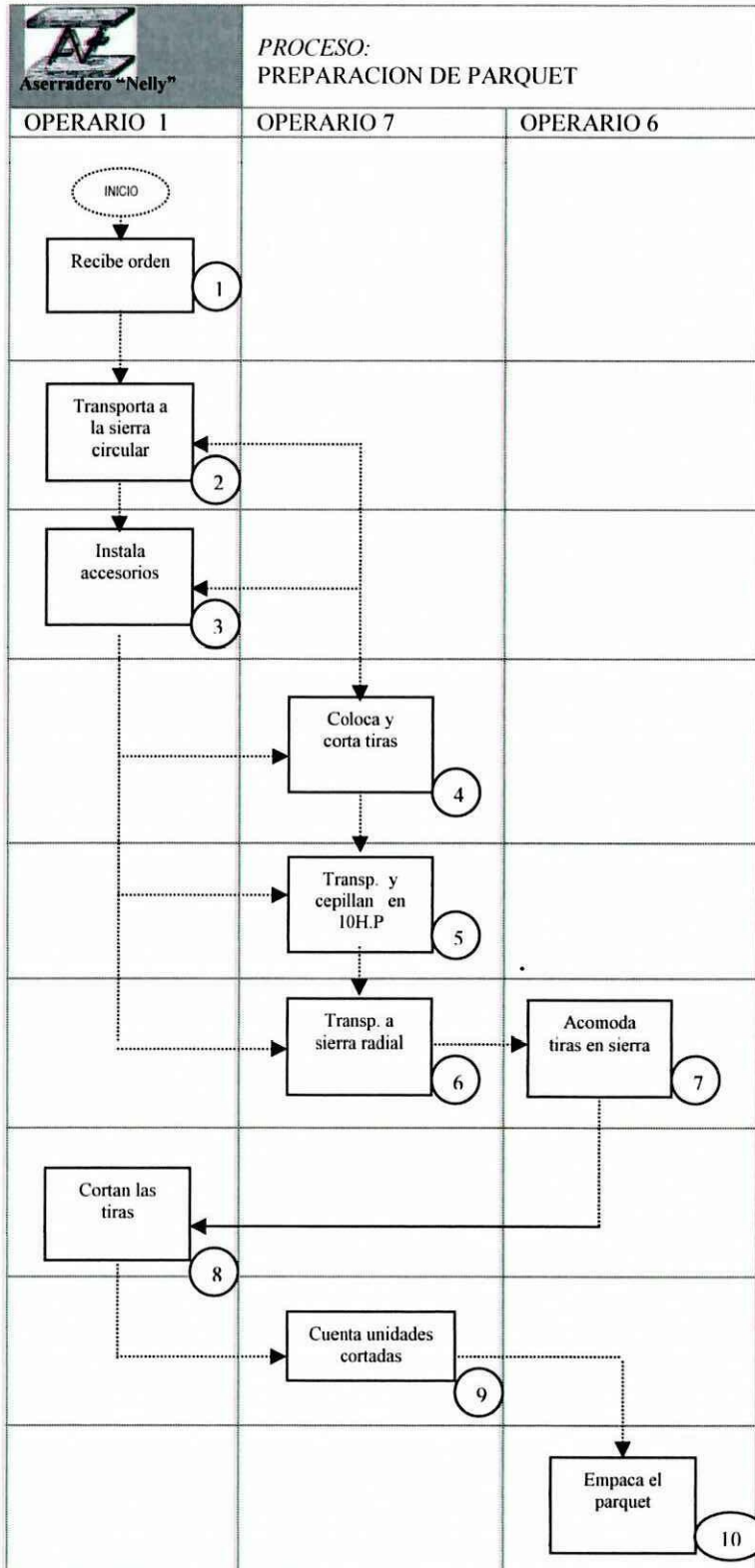
14. Se mantiene la décima cuarta actividad del proceso actual

15. Se mantiene la décima quinta actividad del proceso actual.

Soluciones Propuestas:

- Se ha determinado que los residuos que se obtienen al pasar la madera por la sierra, sean clasificados en ese instante por los operarios que ejecuten esa actividad, lo cual permite que se ejecute inmediatamente el proceso de preparación de parquet.

MAPA DE PROCESO N° 6



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.10 PROCESO N°.7

Control de calidad de la madera

OBJETIVO: Efectuar control de calidad

ALCANCE: Contempla desde la verificación hasta la preparación y presentación de los informes.

OBSERVACIONES:

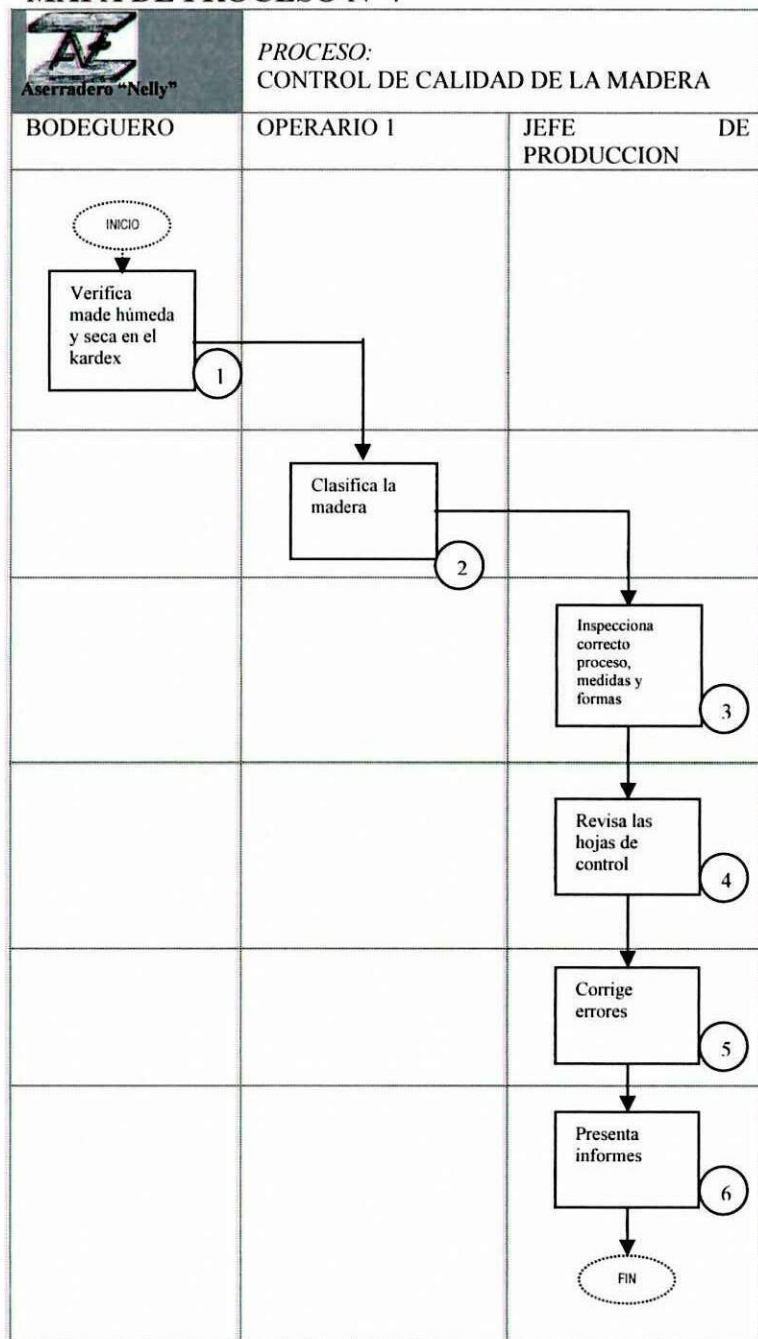
1. Se mantiene la primera actividad del proceso actual, pero será ejecutado por el Bodeguero.
2. Se mantiene la segunda actividad con la diferencia de que el responsable será un operario que ha recibido la suficiente capacitación para ejercerla.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual.
4. Nueva actividad ya que en el área de producción se ha incrementado las hojas de control a fin de identificar fácilmente defectos del producto.
5. Se elimina la última actividad del proceso actual y se crea la presentación del informe de novedades a gerencia

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha establecido un Bodeguero que será el responsable del manejo del inventario a través del uso del KARDEX, además que realizará la verificación de la madera.
- Mediante la capacitación a los operarios de la empresa permite que la clasificación de la madera pueda ser realizada por ellos.

- La inspección de los procesos será ejecutada por el Jefe de Producción que será a través de la observación y la revisión de las hojas de control a fin de detectar con mejor eficiencia posibles errores y tomar los correctivos necesarios en el momento que se requiera.

MAPA DE PROCESO N° 7



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.11 PROCESO N°.8

Adquisición de la madera

OBJETIVO: Dar cumplimiento al requerimiento de poseer un stock adecuado en bodegas para cumplir con las órdenes de producción.

ALCANCE: Percibe desde la selección del proveedor idóneo la llegada de material adecuado hasta las condiciones de pago.

OBSERVACIONES:

1. Se crea ésta actividad ya que contará con órdenes de producción.
2. Nueva actividad que permite que se señale las necesidades del área de producción a través de la orden de requisición.
3. Se suprimen las tercera y cuarta actividades actuales y se crea el detalle de los requerimientos de bodega.
4. Se crea esta actividad en la que se establecerán proveedores que emitirán las cotizaciones necesarias para la empresa.
5. Actividad creada la cual a través del análisis de alternativas permitirá seleccionar la mejor.
6. Se mantiene la primera actividad del proceso actual con la diferencia de que se asignó un nuevo responsable.
7. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual.
8. Nueva actividad en la que el Bodeguero cumplirá con las funciones de recepción y registro de los materiales.

9. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual, pero el responsable es el Bodeguero.

10. Se mantiene la sexta actividad del proceso actual.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se han establecido documentos los cuales permiten formalizar la actividad y contar con datos reales.
- El Bodeguero cumplirá con estas actividades ya que se han establecido una mejor asignación en las tareas.

MAPA DE PROCESO N°.8
(VER PÁGINA SIGUIENTE)



Aserradero "Nelly"

PROCESO:
ADQUISICIÓN DE LA MADERA

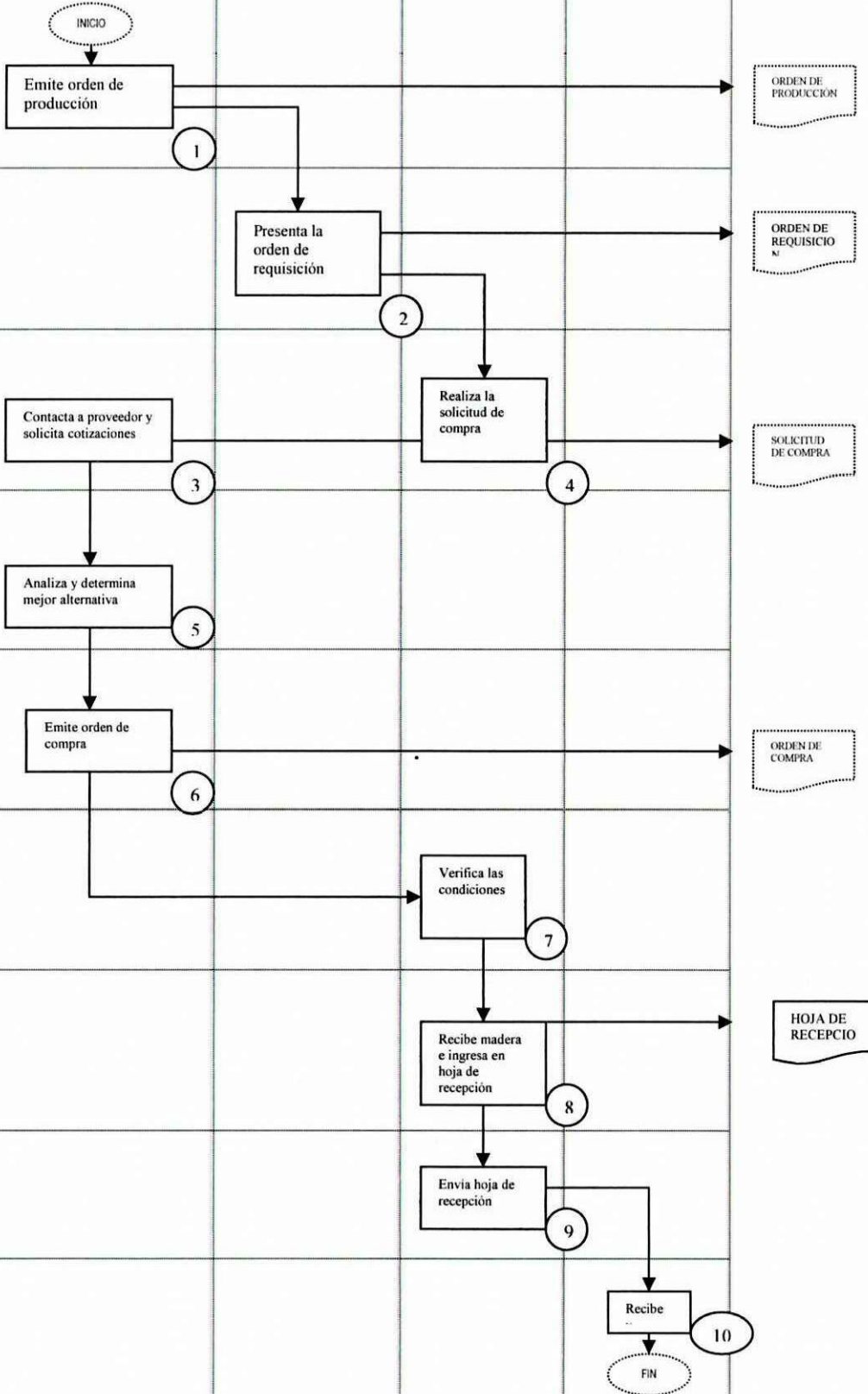
DOCUMENTOS
PROCEDIMIENTO

JEFE DE ADQUISICIÓN Y
VENTAS

JEFE DE
PRODUCCIÓN

BODEGUERO

CONTADOR



4.12 PROCESO N°.9

Registro/actualización de proveedores

OBJETIVO: Obtener saldos pendientes de pago o cancelación de facturas a los proveedores.

ALCANCE: Contempla desde el ingreso de nuevos proveedores al ingreso de cambios de los mismos.

OBSERVACIONES:

1. El trabajo para el contador es muy importante que sea aprovechado por la empresa, razón por lo cual se cree que el tiempo asignado en este tipo de proceso como se puede apreciar en el mapa, no es conveniente por esta razón se asigna como responsable al auxiliar de contabilidad 2.
2. Se mantiene la primera actividad.
3. Se mantiene la segunda actividad.
4. Se mantiene la tercera actividad.
5. Se mantiene la cuarta actividad.

4.13 PROCESO N°.10

Planificación de compras de la madera

OBJETIVO: Determinar los materiales necesarios de compras en el tiempo oportuno.

ALCANCE: Contiene la presentación del informe resumen de las órdenes de compra hasta la elaboración de la planificación de compras.

OBSERVACIONES:

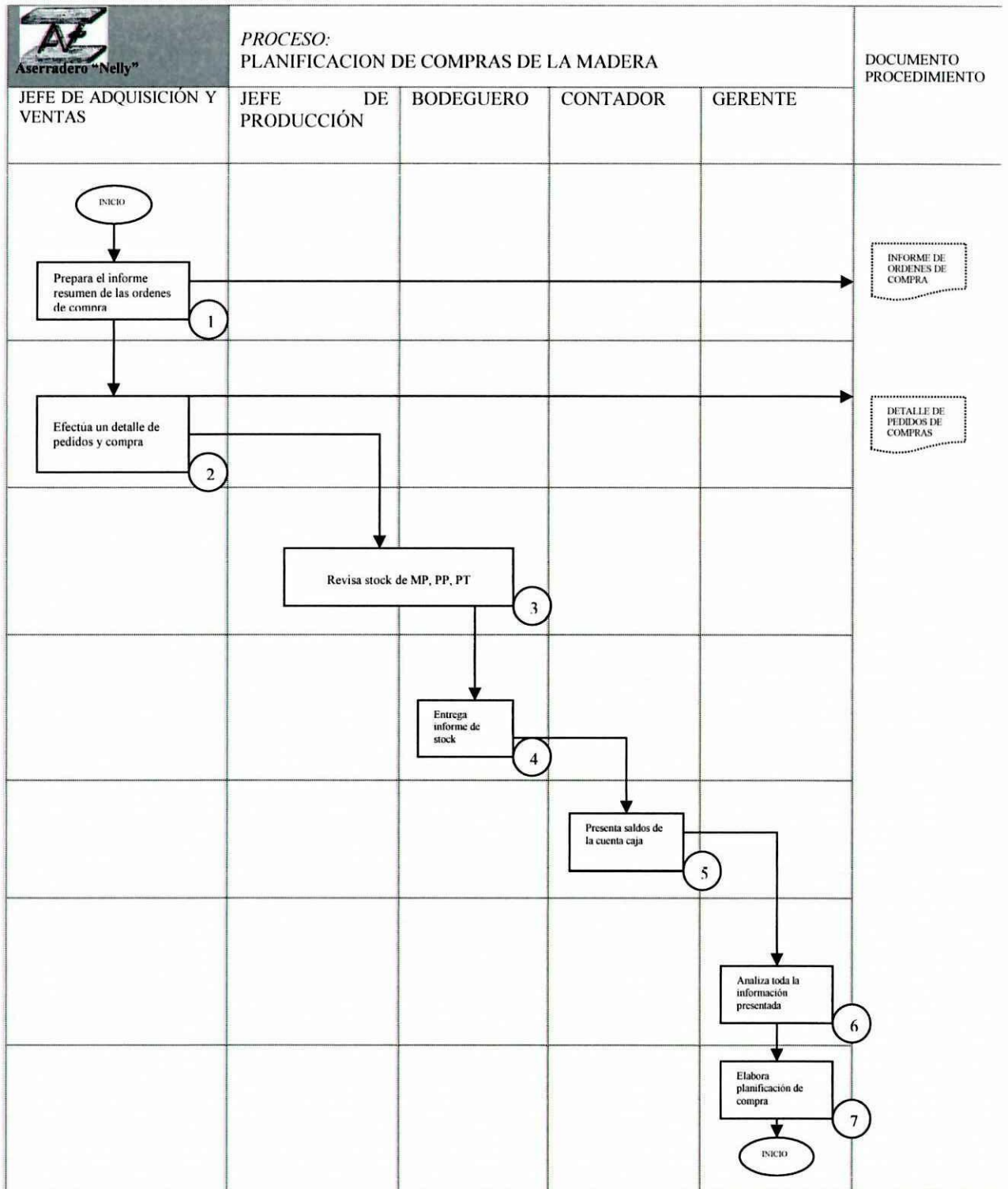
1. Se elimina un paso y se crea la actividad que permite la obtención de datos reales.
2. Nueva actividad en la que constarán los pedidos y entregas en una hoja resumen.
3. Se mantiene la segunda actividad del proceso actual con la diferencia de que se ha asignado a otros responsables.
4. Eliminada la actividad cuarta y se crea la entrega del informe de saldos de existencias en bodega.
5. Se elimina la actividad quinta y se crea la presentación de saldos de la cuenta caja.
6. Nueva actividad que abarca el análisis de toda la información obtenida en las actividades anteriores, además que incluye las estimaciones de producción y ventas.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Existe coordinación con el área de ventas al momento que se obtiene la información de pedidos y entregas de productos en el documento resumen.
- Existen registros ya que cuenta con el Bodeguero, que es el responsable de la presentación del respectivo informe de existencias de inventario.

- Se obtendrá la planificación que constará en un documento y que se basará en datos reales que constan en los registros anteriores, debiendo indicarse que considerará las estimaciones de producción y ventas.
- A los dos últimos problemas se dará solución en el proceso de adquisición de madera.

MAPA DE PROCESO N° 11



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeanth Constante

4.14 PROCESO N°.11

Selección de proveedores

RESPONSABLE: Jefe de adquisiciones y ventas

OBJETIVO: Elegir el proveedor apto para la adquisición de materia prima adecuada.

ALCANCE: Contempla la recolección de varias ofertas hasta la selección del proveedor.

OBSERVACIONES:

Estas actividades ya se encuentran dentro del proceso de adquisiciones de compras, de la misma forma el responsable ya no es el Gerente, sino el jefe de adquisiciones y ventas como se puede apreciar en el Mapa Adquisición de madera, por lo tanto se suprime este proceso dentro de las responsabilidades del Gerente, que de todas formas resulta provechoso para la empresa que el tiempo pueda emplearse en otras actividades.

4.15 PROCESO N°.12

Ventas en efectivo

RESPONSABLE: Auxiliar de ventas, jefe de adquisiciones y bodeguero.

OBJETIVO: Establecer el proceso de ventas en efectivo

ALCANCE: Contempla desde la atención al cliente hasta la entrega y embarque del producto.

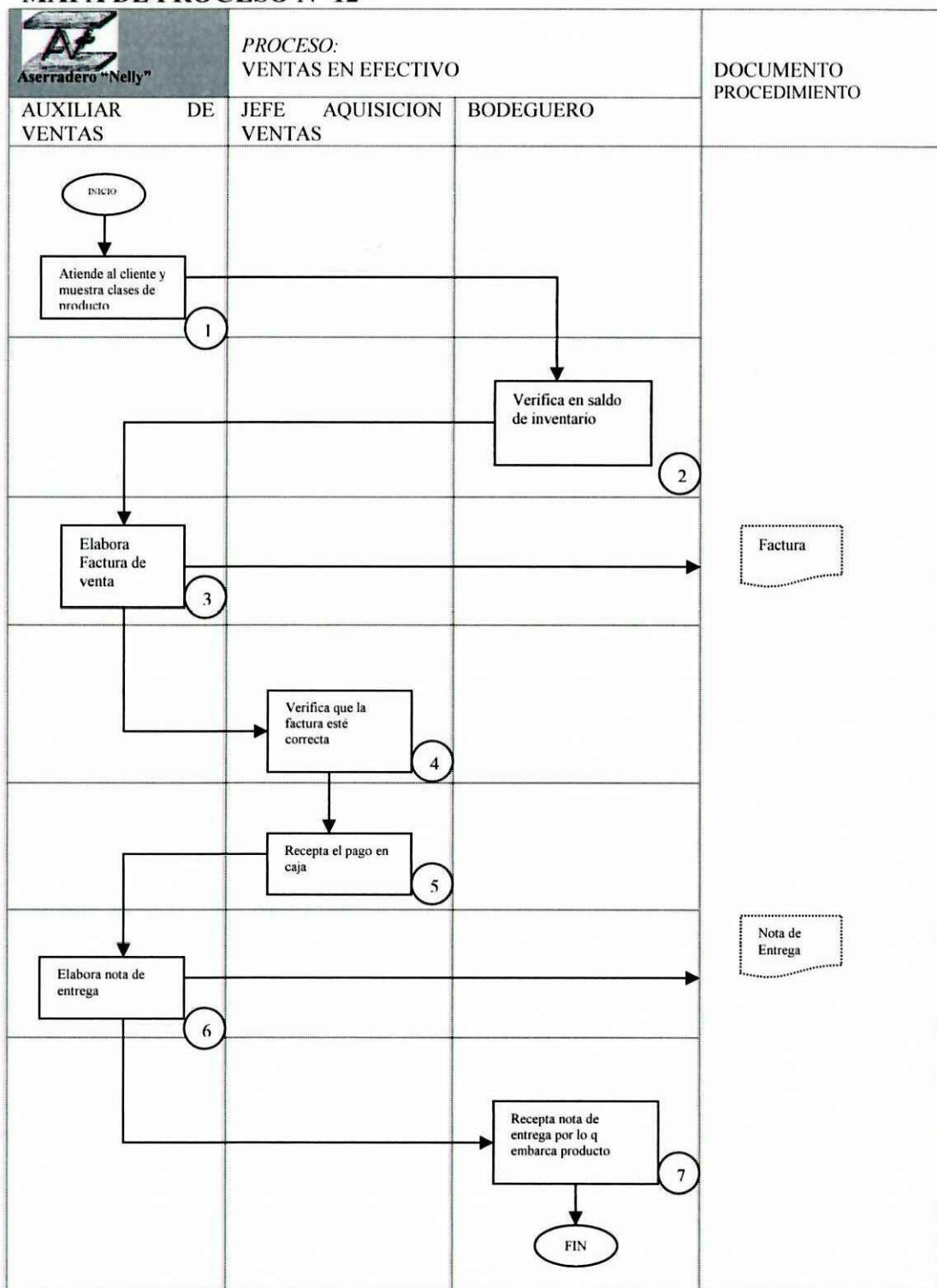
OBSERVACIONES:

1. Se mantiene la primera y segunda actividad del proceso actual, las cuales se les ha fusionado en el nuevo proceso ya que lo desempeñará el auxiliar de ventas de manera inmediata.
2. Nueva actividad debido al incremento de bodega en la empresa.
3. Se mantiene la tercera actividad del proceso actual.
4. Nueva actividad que permite prevenir posibles errores en la elaboración de facturas.
5. Nueva actividad con la cual se establece el lugar específico de cobro al cliente.
6. Nueva actividad a la que se adiciona el documento denominado nota de entrega.
7. Se mantiene la octava actividad del proceso actual pero se adicionó la recepción de nota de entrega.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha determinado el lugar específico en el cual se receptorá el cobro al cliente denominado CAJA.
- Se ha creado el documento llamado la nota de entrega que tiene un formato definido determinando responsables.
- Se ha incrementado la función de Bodeguero lo cual evita la demora existe en el proceso actual.

MAPA DE PROCESO N° 12



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.16 PROCESO N°.13

Venta a crédito

RESPONSABLE: Auxiliar de ventas, jefe de ventas, bodeguero y contador.

OBJETIVO: Establecer las ventas a crédito de la empresa.

ALCANCE: Comprende desde la atención al cliente hasta el embarque del producto.

OBSERVACIONES:

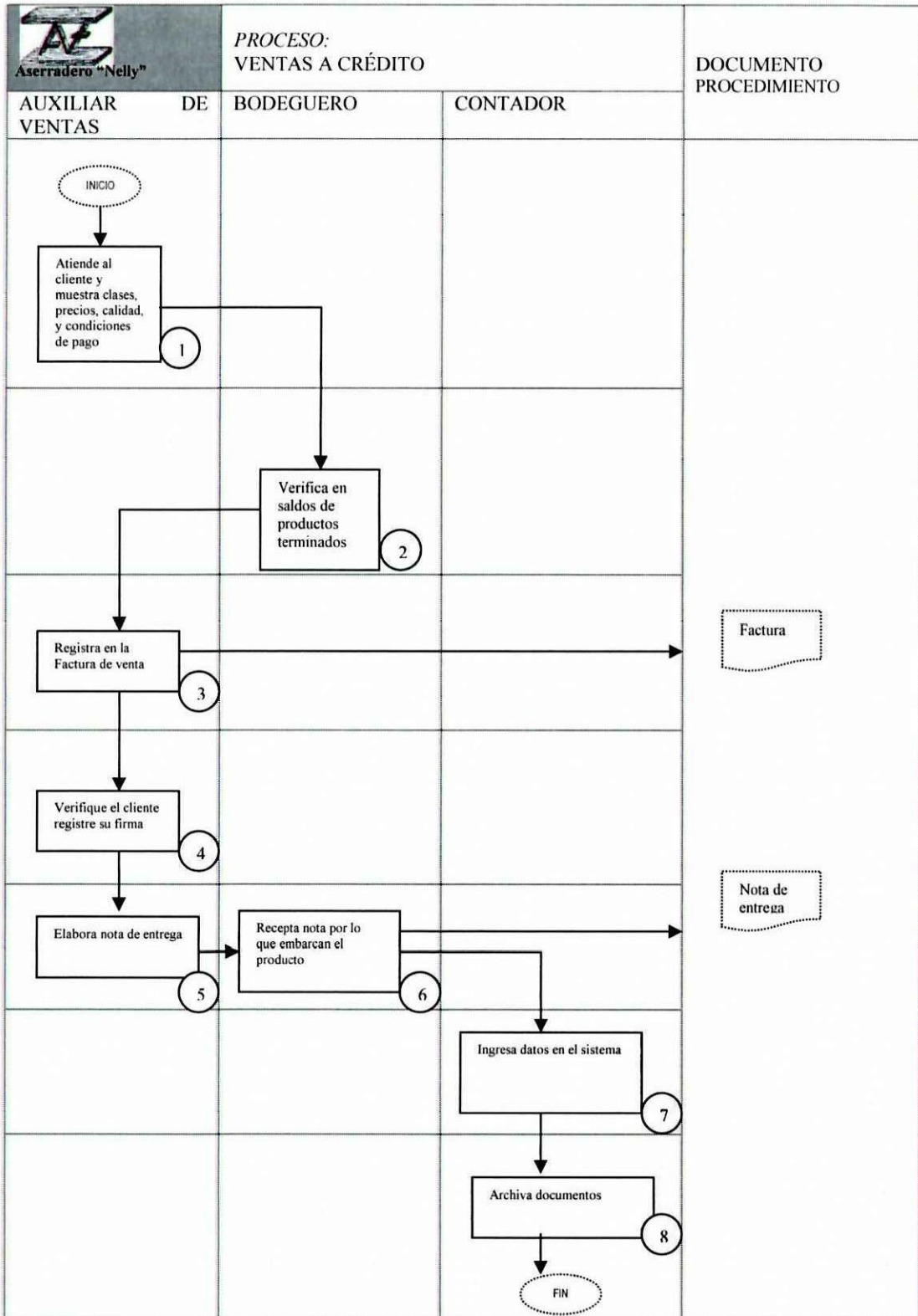
1. Se mantiene la primera y segunda actividad del proceso actual, las cuales se les ha fusionado en el nuevo proceso ya que lo desempeñará el auxiliar de ventas de manera inmediata, y el jefe de ventas solo verificará en correcto embarque del producto.
2. Nueva actividad debido al incremento de bodega en la empresa.
3. Se elimina el documento comprobante de venta en la tercera actividad ya que no hace falta elaborar otro comprobante si las facturas están impresas por triplicado, por lo que se realiza directamente la factura.
4. Se mantiene la actividad.
5. Nueva actividad que permite prevenir posibles errores en la elaboración de facturas.
6. Se elimina la actividad.
7. Se elimina la actividad.
8. Se mantiene la actividad.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha establecido dentro del direccionamiento estratégico como política en el área de ventas de que el plazo de las ventas a crédito será de hasta 30 días y que dependerá del tipo de cliente considerado por la empresa
- Esta actividad es innecesaria ya que se ha delegado responsable de la entrega del producto al Bodeguero.
- Reestablecerá que las ventas a crédito se ingrese en un archivo del computador para evitar demoras y pérdidas, además que se ejecutará inmediatamente luego de emitido el comprobante.

MAPA DE PROCESO N°.13

(VER PAGINA SIGUIENTE)



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.17 PROCESO N°.14

Venta bajo pedido

RESPONSABLE: Auxiliar de venta, jefe de adquisiciones y bodeguero.

OBJETIVO: Determinar el proceso de ventas bajo pedido

ALCANCE: Abarca desde la atención al cliente hasta la entrega del producto.

OBSERVACIONES:

1. Se mantiene la primera y segunda actividad del proceso actual, las cuales se les ha fusionado en el nuevo proceso ya que lo desempeñará el auxiliar de ventas de manera inmediata.
2. Se elimina la tercera actividad del proceso actual ya que el Bodeguero deberá verificar en existencias siendo ésta una nueva actividad.
3. Se crea esta actividad que utilizará el uso del computador como herramienta indispensable para su ejecución.
4. Se mantiene la cuarta actividad del proceso actual con la diferencia de que se incrementa el lugar de cobro denominado CAJA.
5. Se crea la actividad que será ejecutada por el jefe de ventas.
6. Se mantiene la quinta actividad del proceso actual pero se delega como responsable del envío al auxiliar de ventas.
7. Nueva actividad que permite comprobar la existencia del pedido del cliente.
8. Se mantiene la séptima actividad debiendo señalar que se ejecutará en CAJA, además que deberá inmediatamente elaborar la nota de entrega.

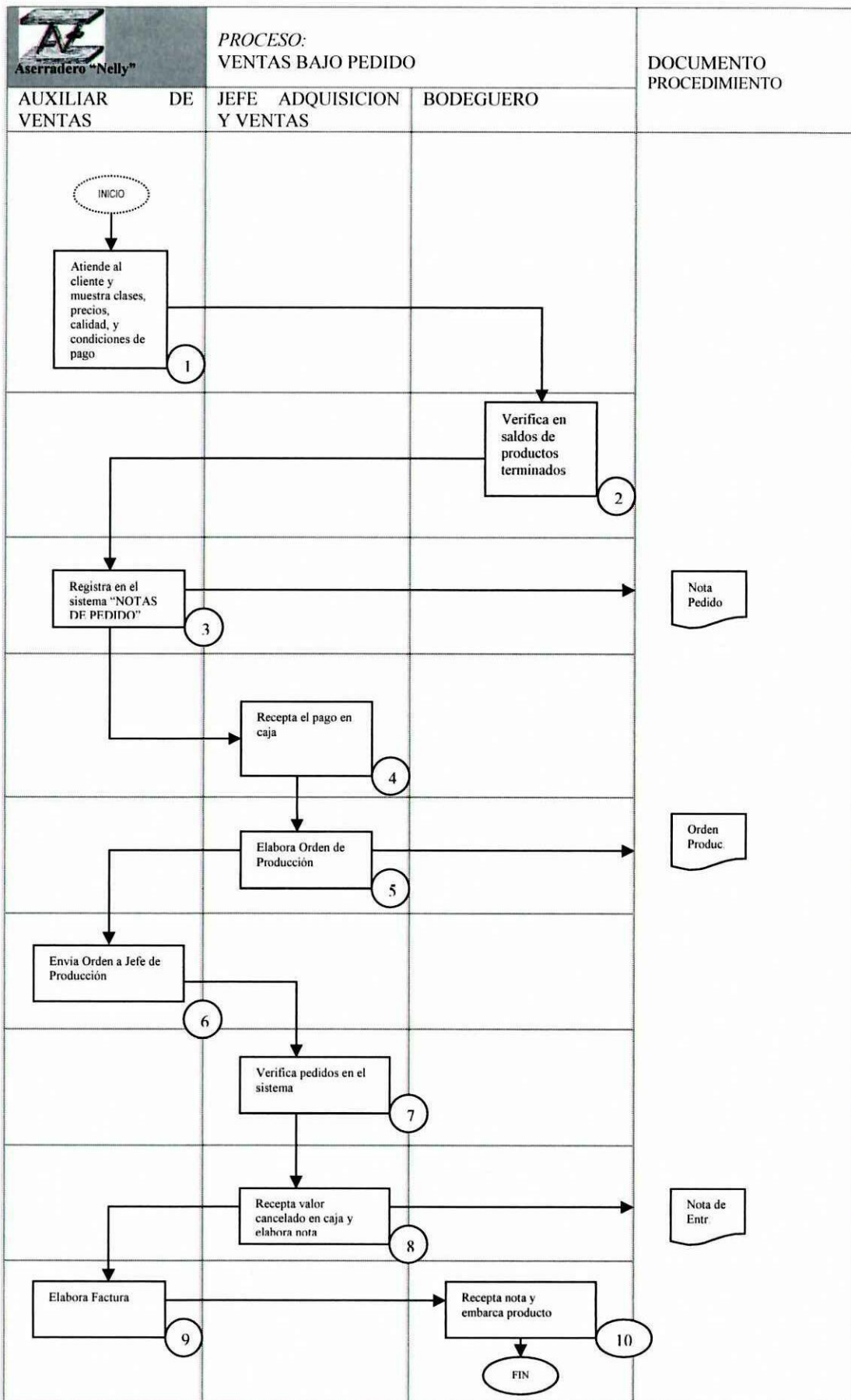
9. Se mantiene la actividad octava debiendo responsabilizarse el auxiliar de ventas.
10. Se eliminan la actividad nueve y diez del proceso actual, y se mantiene la última actividad del proceso debido a que se contará con el Bodeguero.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha elaborado el formato del documento en el programa EXCEL para lo cual deberá ingresar únicamente los datos en el computador lo cual facilitará su registro.
- Únicamente el encargado del envío de la orden de producción será el auxiliar de ventas, para lo cual se ha establecido un formato para el documento.
- Ésta confirmación se la responsabiliza en la orden de producción por lo que se elimina la actividad.

Se ha establecido un Bodeguero quien cumplirá con sus respectivas funciones

MAPA DE PROCESO N°.14
(VER PAGINA SIGUIENTE)



4.18 PROCESO N°.15

Devoluciones en ventas

RESPONSABLE: Jefe de ventas, bodeguero, auxiliar de contabilidad 2.

ALCANCE: Contempla la recepción de la devolución, revisión y emisión de documento.

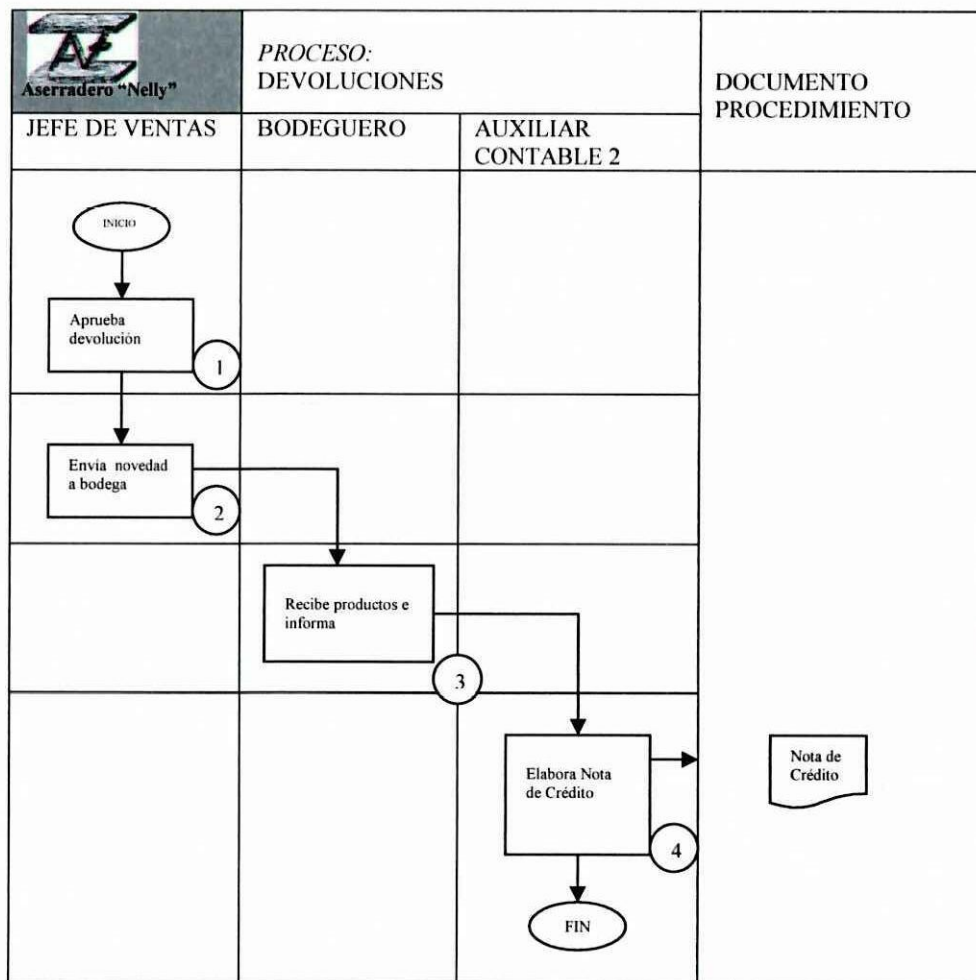
OBSERVACIONES:

Se suprime la primera actividad, el Jefe de ventas deberá aprobar la devolución revisando condiciones de producto.

Se mantiene la segunda actividad a diferencia que la novedad es a bodega.

La tercera actividad será realizada directamente por el Auxiliar de contabilidad 2, para que proceda a realizar seguidamente su registro.

MAPA DE PROCESO N°.15



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.19 PROCESO N°.16

Registro de ventas

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 2.

OBJETIVO: Llevar un registro del movimiento diario de las ventas.

ALCANCE: Contempla la recepción de documentos el registro y archivo de los mismos.

OBSERVACIONES:

En este proceso será necesario responsabilizar al auxiliar de contabilidad 2, debido a que es necesario que el trabajo del contador sea apreciado de otra forma, como por ejemplo en la elaboración y entrega de informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Se mantiene la primera actividad

Se mantiene la segunda actividad

Se mantiene la tercera actividad

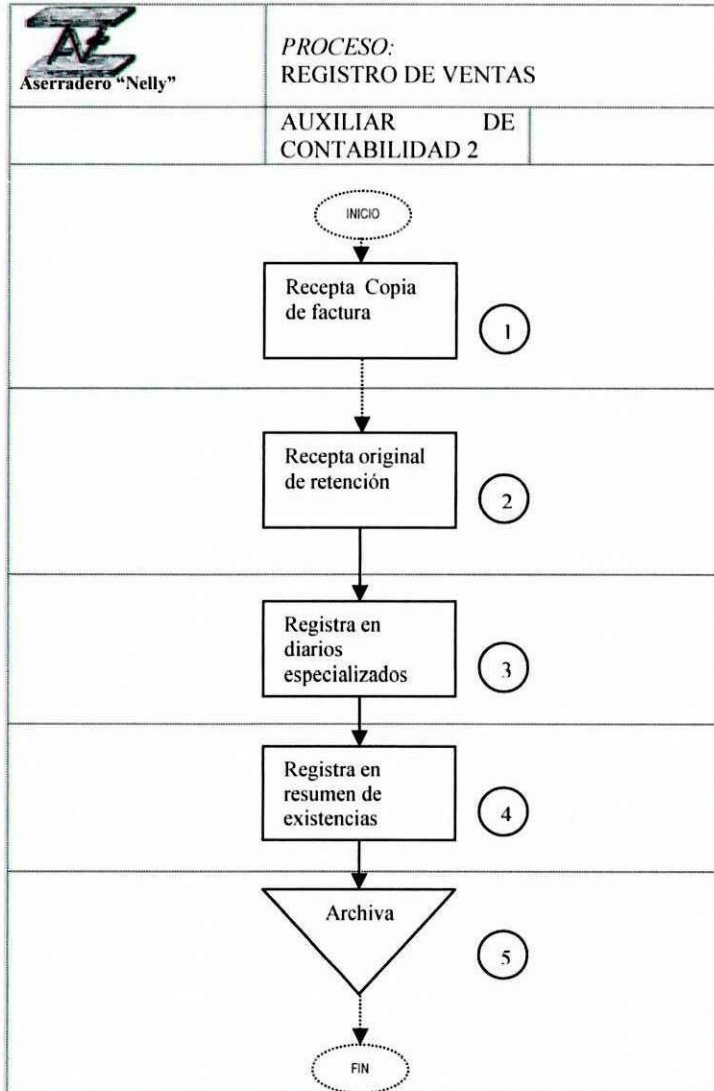
Se suprime la cuarta actividad no es necesario trasladar la documentación.

Se mantiene la quinta actividad

Se mantiene la sexta actividad

Se mantiene la séptima actividad

MAPA DE PROCESO N°.16



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño Y Jeaneth Constante

4.20 PROCESO N°.17

Registro de compras

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 2.

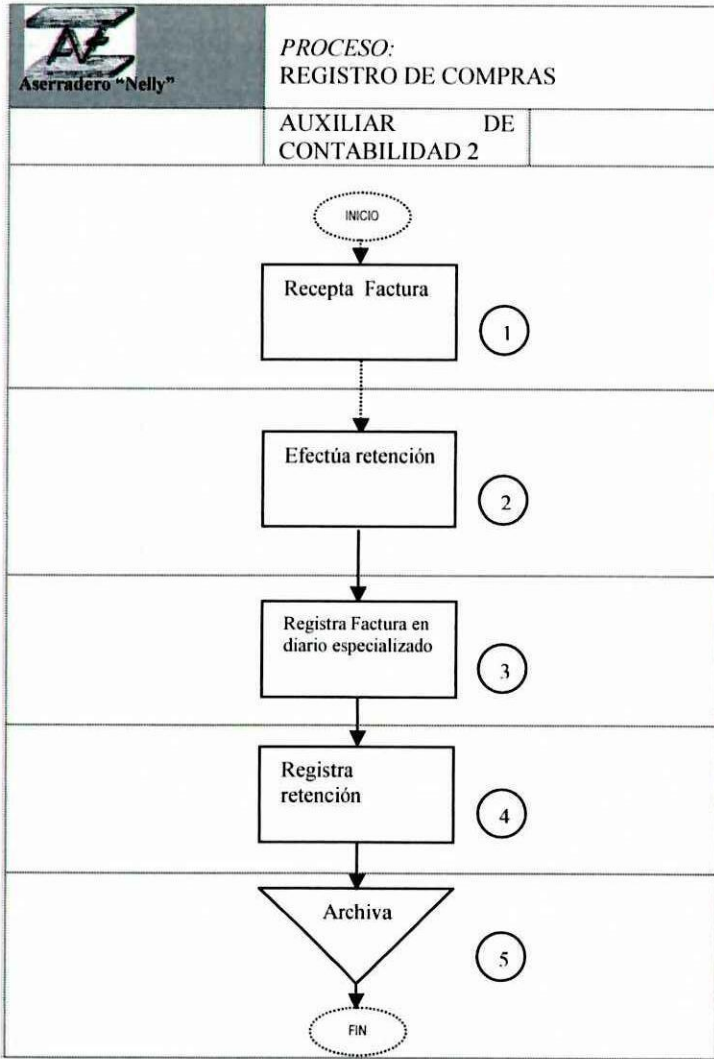
OBJETIVO: Llevar un control diario de las compras.

ALCANCE: Contempla la recepción de documentos el registro y archivo de los mismos.

OBSERVACIONES:

1. En este proceso será necesario responsabilizar al auxiliar de contabilidad 2, debido a que es necesario que el trabajo del contador sea apreciado de otra forma, como por ejemplo en la elaboración y entrega de informes semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.
2. Se mantiene la primera actividad
3. Se mantiene la segunda actividad
4. Se mantiene la tercera actividad
5. Se mantiene la cuarta actividad no es necesario trasladar la documentación.
6. Se suprime la quinta actividad no es necesario trasladar la documentación
7. Se mantiene la sexta actividad
8. Se mantiene la séptima actividad

MAPA DE PROCESO N°.17



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.21 PROCESO N°.18

Elaboración de Comprobante de Ingreso y registro

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

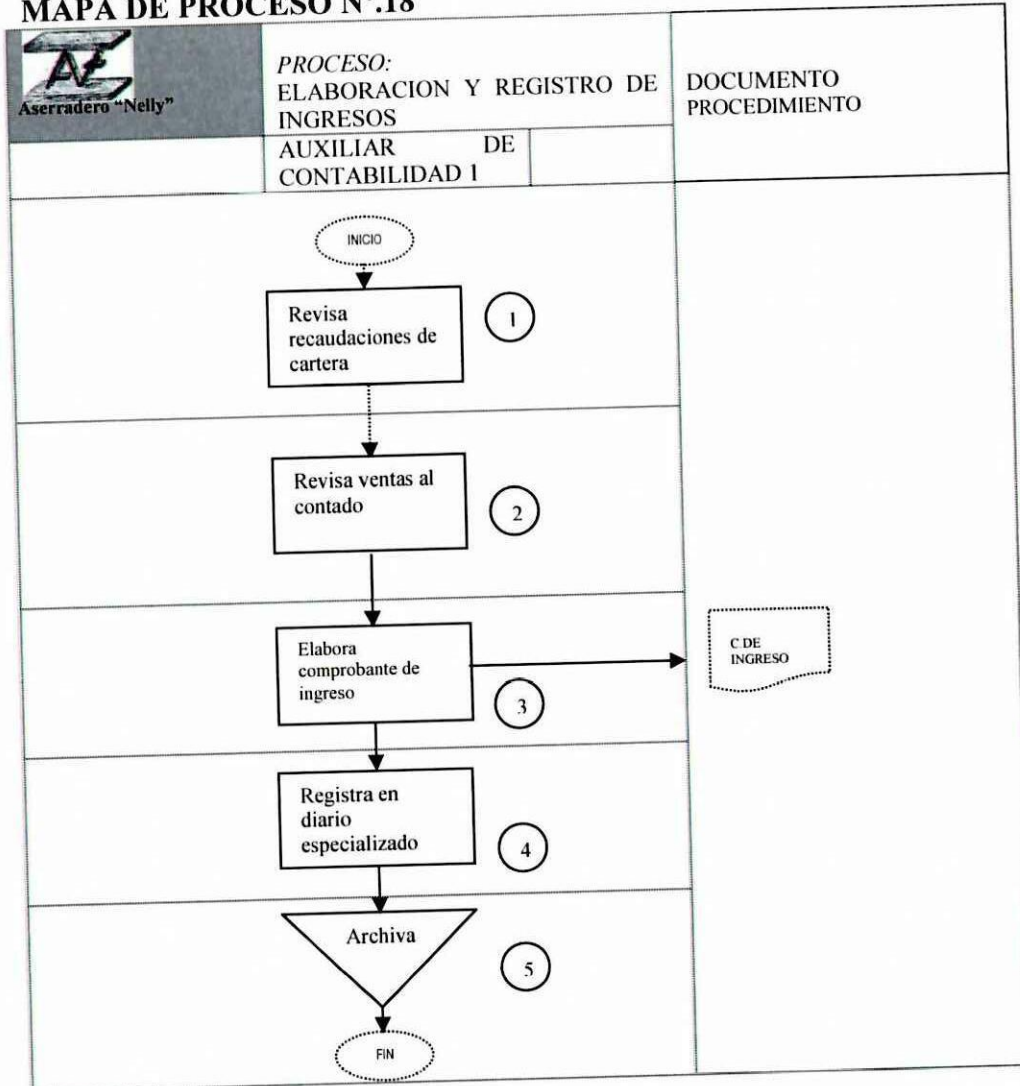
OBJETIVO: Respaldo y registrar un documento de respaldo que prueba las entradas de valores producidos por las ventas.

ALCANCE: Desde la revisión de valores, la elaboración del documento hasta el archivo.

OBSERVACIONES:

1. Es importante que los procesos sean realizados en el menor tiempo posible pero de manera eficiente, razón por la que se considera innecesario que el presente sea ejecutado por dos personas.
2. El proceso en general estará responsabilizado por la auxiliar de contabilidad 2.
3. Se reemplaza la primera actividad por un informe de recaudaciones de cartera.
4. Se crea la revisión por parte del responsable de las ventas realizadas de contado.
5. Se mantiene la segunda actividad ubicándola luego de las creadas o sustituidas
6. Se mantiene la tercera actividad ubicándola luego de las creadas o sustituidas
7. Se mantiene la cuarta actividad ubicándola luego de las creadas o sustituidas

MAPA DE PROCESO N°.18



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.22 PROCESO N°.19

Elaboración de Egresos y registro

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

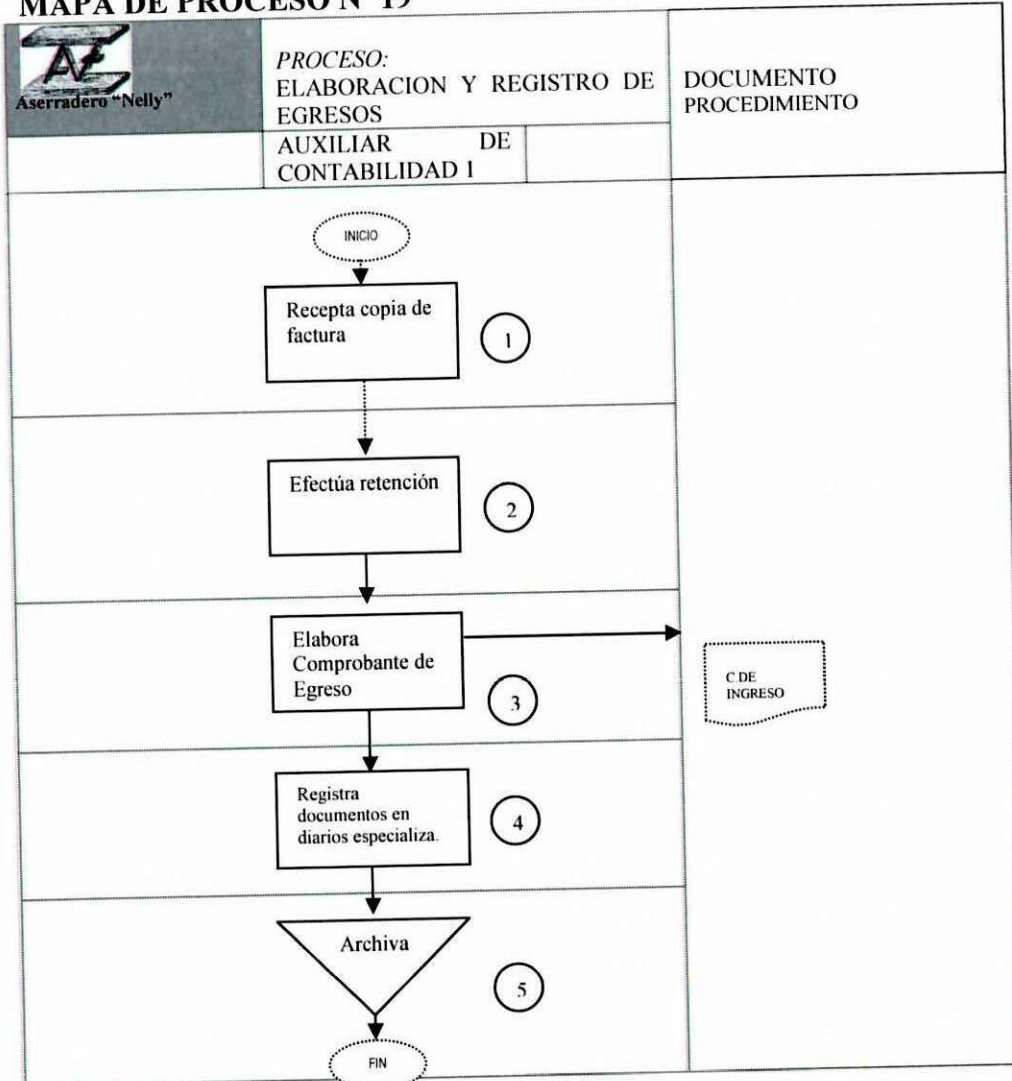
OBJETIVO: Respalda y registrar con un documento que respalde la entrega de dinero hacia terceros.

ALCANCE: Desde la revisión de valores, la elaboración del documento hasta el archivo.

OBSERVACIONES:

1. La primera actividad esta dada siempre y cuando la compra sea de contado o de otra forma el responsable tendrá que revisar facturas pendientes de pago.
2. Se suprime la segunda actividad ya no es necesaria, ya esta incluida en proceso respectivo de compra.
3. Se mantiene la tercera actividad
4. Se elimina la cuarta actividad ya no es necesario.
5. Se elimina la quinta actividad, ésta se incluye dentro de proceso de conciliaciones bancarias.
6. Se mantiene la sexta actividad.

MAPA DE PROCESO N° 19



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.23 PROCESO N°.20

Elaboración de anexos de retenciones en la fuente en medio magnética.

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 2 y 1.

OBJETIVO: Presentar el archivo exigido legalmente por el SRI.

ALCANCE: Desde el control de valores retenidos hasta la obtención de totales en medio magnético.

OBSERVACIONES:

Se mantiene el mismo proceso actual no necesita modificaciones.

4.24 PROCESO N°.21

Recuperación de cartera de instituciones públicas y privadas.

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

OBJETIVO: Cobrar valores vencidos de clientes en mora.

ALCANCE: Contempla la revisión de clientes en mora hasta el cobro de valores.

OBSERVACION:

Se mantiene el mismo proceso actual no necesita modificaciones.

4.25 PROCESO N°.22

Elaboración de resumen de utilización de materia prima.

RESPONSABLE: Auxiliar contable 2

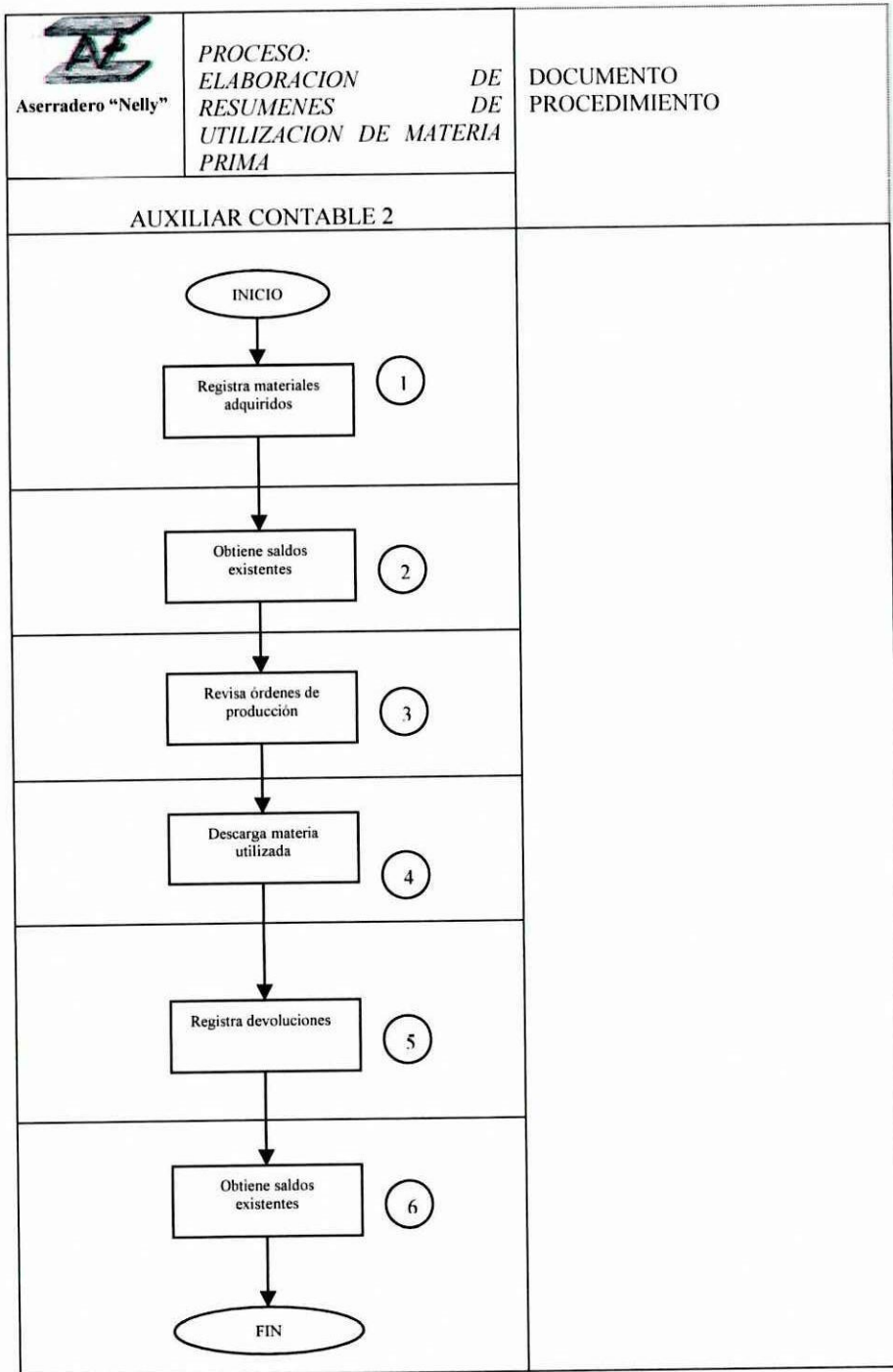
OBJETIVO: Controlar los materiales utilizados de manera que se pueda conciliar saldos de inventario.

ALCANCE: Contempla el registro de ingresos, salidas y devoluciones.

OBSERVACIONES:

1. Este proceso debería ser realizado al mismo momento de la compra, venta, devolución, etc., pero dado el caso que al momento no cuentan con un sistema que les favorezca de los beneficios mencionados se realizará momentáneamente de la misma forma, salvo las siguientes modificaciones.
2. Este proceso no debe englobar solo la utilización de materiales, sino también el movimiento respectivo de compras y devoluciones o de alguna transferencia si el caso lo amerita.
3. Se mantiene la primera actividad.
4. Se mantiene la segunda actividad
5. Se mantiene la tercera actividad
6. Se mantiene la cuarta actividad
7. Se incorpora otra actividad en el caso de devoluciones
8. Se mantiene la quinta actividad.

MAPA DE PROCESO N° 20



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.26 PROCESO N°.23

Control y depósito de valores recaudados.

RESPONSABLE: Jefe de ventas y Auxiliar contable 1.

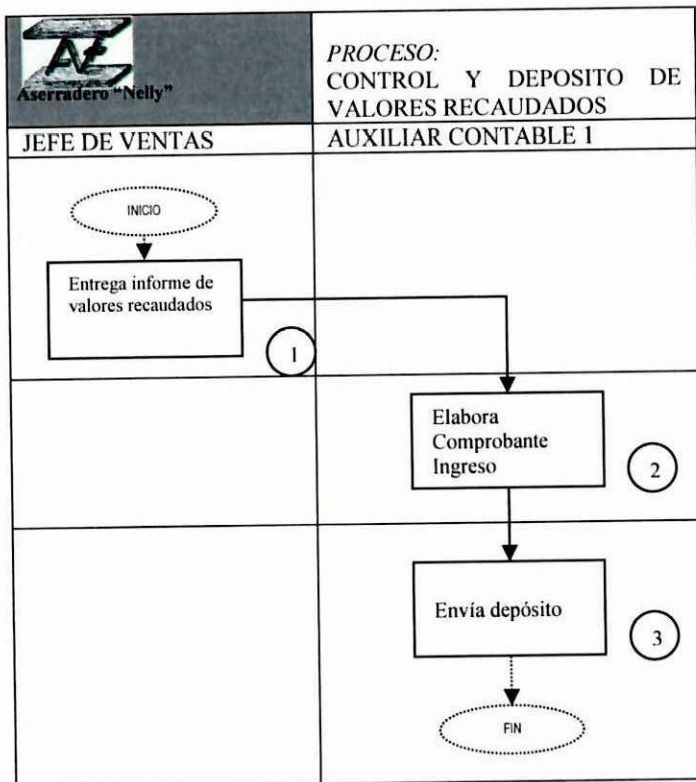
OBJETIVO: Depositar en el banco los valores de ventas y recuperaciones de cartera.

ALCANCE: Contempla desde el registro de valores hasta el envío del depósito al banco.

OBSERVACIONES:

Es importante que el depósito de los valores recaudados se lo realice prontamente es por eso que se procederá al depósito inmediato.

MAPA DE PROCESO N° 21



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.27 PROCESO N°.24

Pago a proveedores

RESPONSABLE: Contadora, auxiliar de contabilidad 1 y gerente.

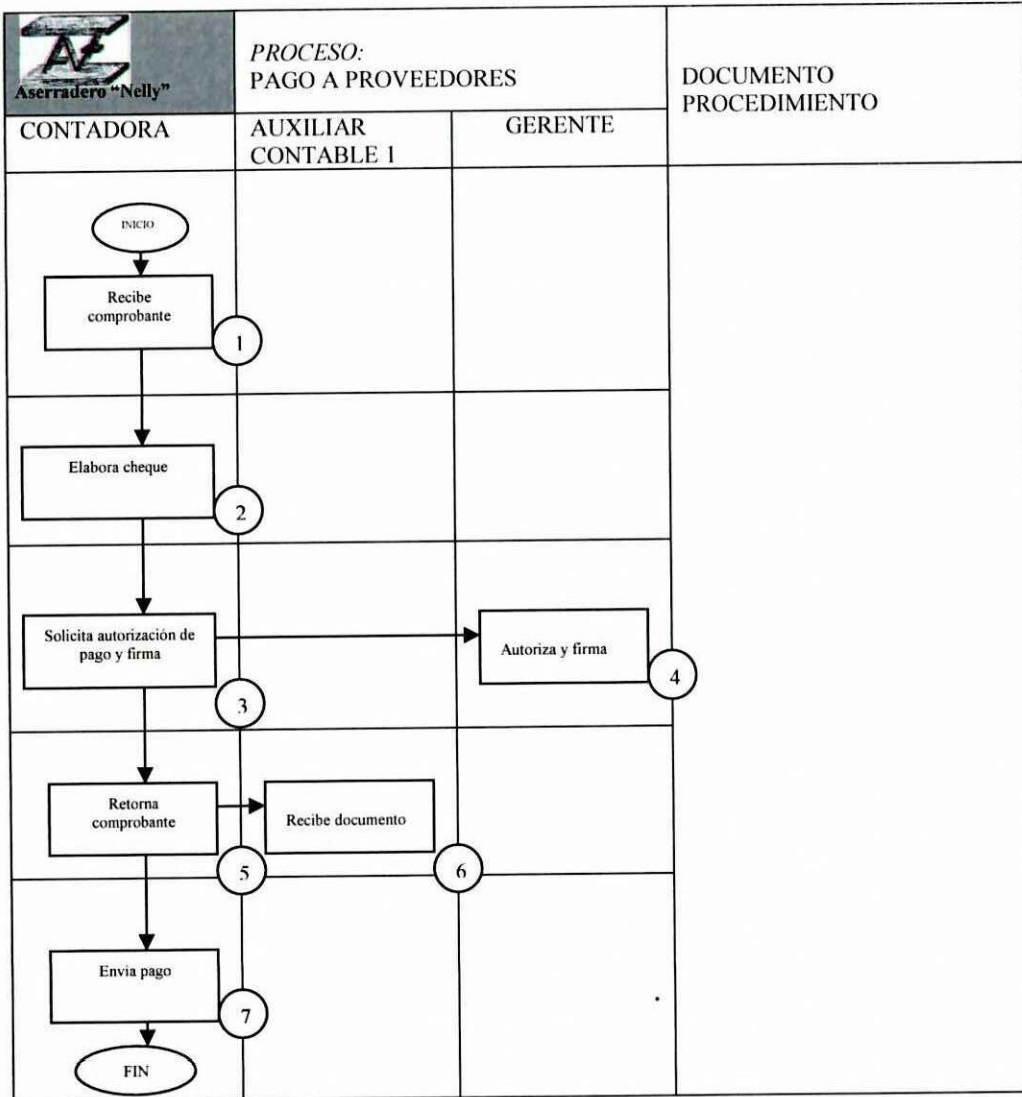
OBJETIVO: Proceder a la cancelación o abono de facturas pendientes con los proveedores.

ALCANCE: Contempla la elaboración del cheque y autorización de los pagos hasta el envío al proveedor.

OBSERVACIONES:

Se delegan las cuatro actividades anteriores a la auxiliar de contabilidad 1, por consiguiente la contadora realiza el proceso mencionado solamente desde el quinto paso como a continuación se detalla.

MAPA DE PROCESO N° 22



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.28 PROCESO N°.25

Elaboración de resumen de nóminas

RESPONSABLE: Contadora

OBJETIVO: Llevar un control de las actividades realizadas por los trabajadores de la empresa.

ALCANCE: Contempla desde la recolección de novedades hasta el cálculos de de horas de trabajo.

OBSERVACIONES:

1. Este proceso pasa a formar parte de las actividades que debe realizar la contadora.
2. Se mantiene la primera actividad
3. Se mantiene la segunda actividad
4. Se mantiene la tercera actividad
5. Se mantiene la cuarta actividad
6. Se mantiene la quinta actividad
7. Se mantiene la sexta actividad
8. Se elimina la séptima actividad

4.29 PROCESO N°.26

Elaboración de Roles de pago

RESPONSABLE: Contadora

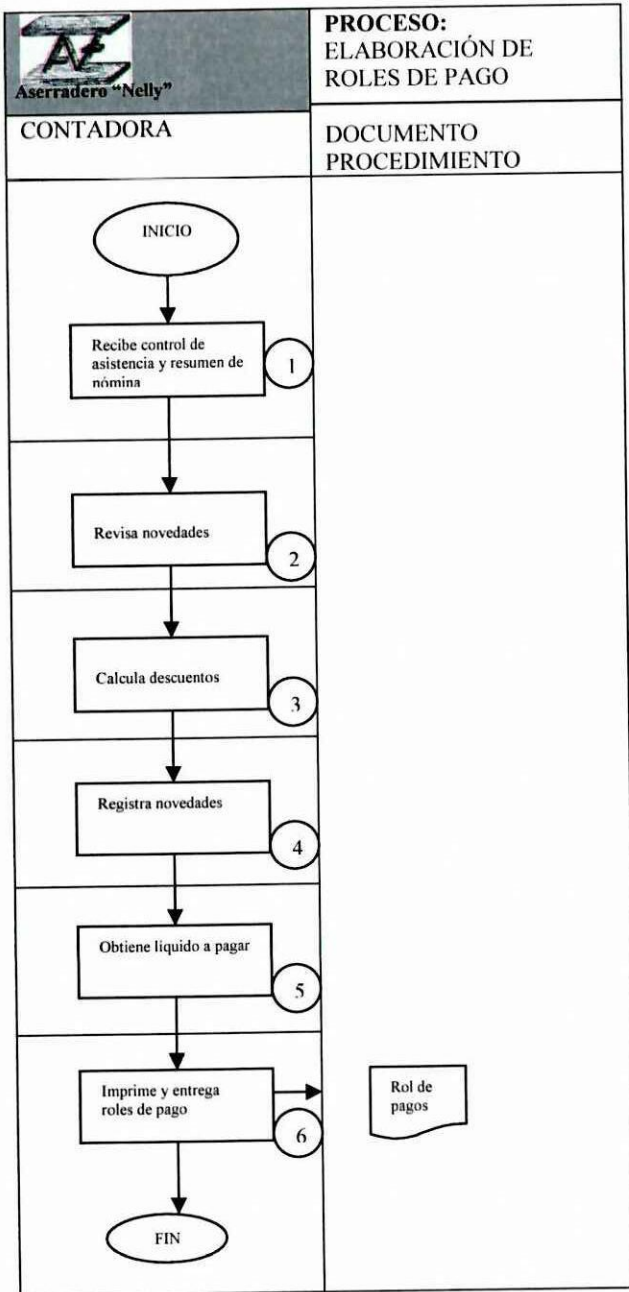
OBJETIVO: Preparar los roles de los trabajadores de la empresa para el pago correspondiente.

ALCANCE: Contempla el cálculo de valores hasta la impresión y entrega.

OBSERVACIONES:

1. Se mantiene la primera actividad
2. Se mantiene la segunda actividad
3. Se elimina tercera actividad
4. Se elimina cuarta actividad
5. Se mantiene la quinta actividad
6. Se mantiene la sexta actividad
7. Se mantiene la séptima actividad

MAPA DE PROCESO N° 23



FUENTE: Aserradero Nelly
ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.30 PROCESO N°.27

Pago de servicios básicos

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

OBJETIVO: Cancelar los consumos de luz, agua, teléfono.

ALCANCE: Contempla la elaboración de la documentación, autorización del pago y envío del mismo.

OBSERVACIONES: Se mantiene el proceso actual.

4.31 PROCESO N°.28

Pago de sueldos

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1 y gerente.

OBJETIVO: Proceder a cancelar los valores a los trabajadores.

ALCANCE: Contempla desde recibir los valores listos de, la autorización de pago y entrega a los trabajadores.

OBSERVACION:

Se mantiene el proceso actual

4.32 PROCESO N°.29

Depósitos bancarios

Se elimina este proceso que se lo efectuaba independiente ahora se lo realiza junto al control de efectivo.

4.33 PROCESO N°.30

Declaración de impuestos

RESPONSABLE: Contadora, auxiliar de contabilidad 1 y 2.

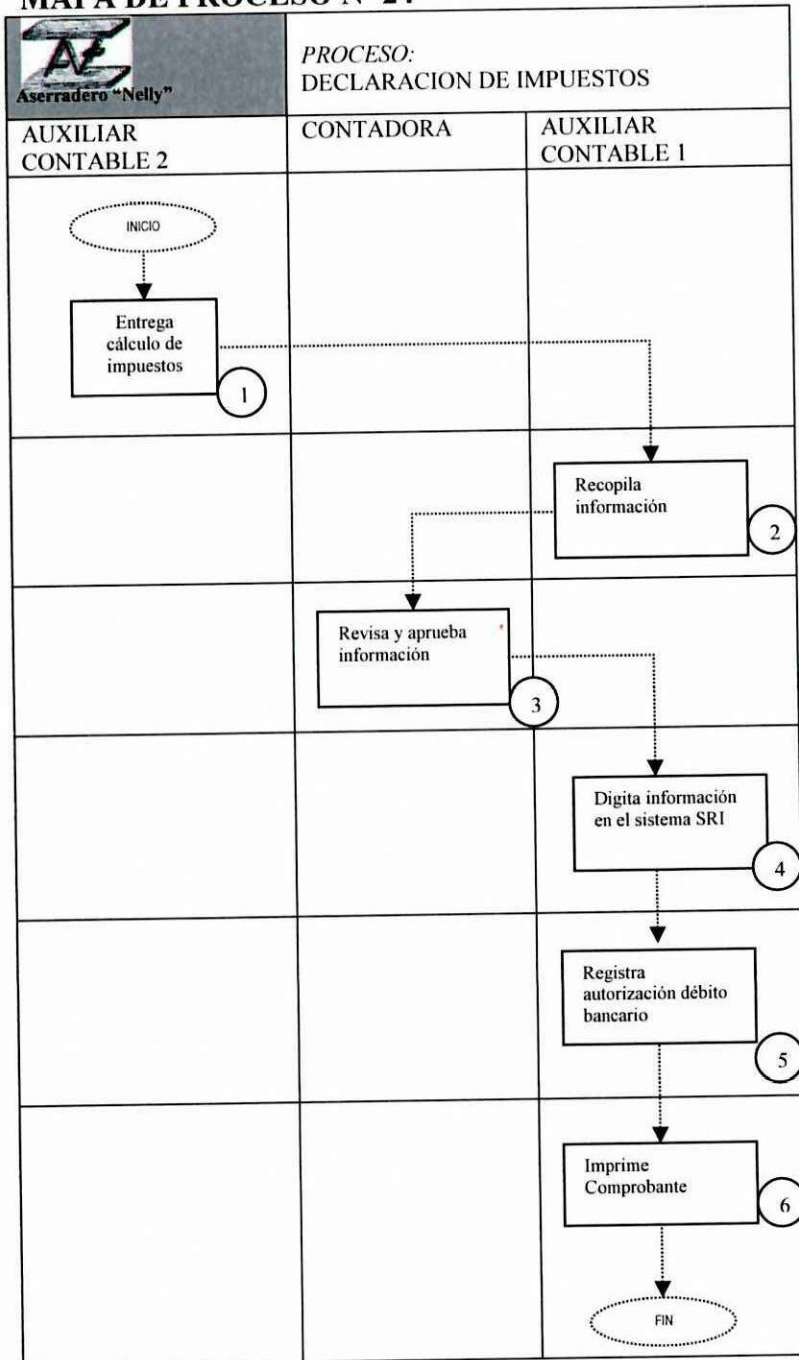
OBJETIVO: Presentar los valores de impuestos al SRI.

ALCANCE: Contempla desde la entrega de valores, la revisión y el pago.

OBSERVACIONES:

1. En este proceso se mantienen todas sus actividades con la diferencia de que la contadora se excluye de de la primera actividad.
2. La primera actividad se mantiene
3. La segunda actividad se mantiene
4. Se crea otra actividad en la que la contadora revisará la información antes de ser aceptada en el sistema.
5. La tercera actividad se mantiene
6. La cuarta actividad se mantiene
7. La quinta actividad se mantiene

MAPA DE PROCESO N° 24



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.34 PROCESO N°.31

Cancelación de planillas al IESS

RESPONSABLE: Auxiliar contable 1

OBJETIVO: Presenta los valores retenidos a los empleados al IESS.

ALCANCE: Contempla la actualización de novedades mensuales en el sistema hasta la generación del comprobante de pago.

OBSERVACIONES:

Este proceso se mantiene con todas sus actividades

4.35 PROCESO N°.32

Elaboración de auxiliar de proveedores

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

OBJETIVO: Llevar un registro contable de los movimientos de los valores producidos por compras o pagos.

ALCANCE: Contempla desde recibir la factura anotar datos y archivar la documentación.

OBSERVACION:

Este proceso se mantiene con todas sus actividades

4.36 PROCESO N°.33

Elaboración de auxiliar de cuentas por cobrar

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 1

OBJETIVO: Llevar un registro contable de los movimientos de los valores producidos por ventas a crédito o recuperación de cartera...

ALCANCE: Contempla desde recibir la factura anotar datos y archivar la documentación.

OBSERVACIONES:

Este proceso se mantiene con todas sus actividades

4.37 PROCESO N°.34

Elaboración de auxiliar de anticipos a empleados

RESPONSABLE: Gerente y auxiliar de contabilidad 1

OBJETIVO: Controlar los anticipos de sueldos solicitados por los trabajadores.

ALCANCE: Contempla desde la solicitud del dinero, la aprobación y registro en auxiliar de empleado.

OBSERVACION:

Este proceso se mantiene con todas sus actividades

4.38 PROCESO N°.35

Elaboración de auxiliar de descuento a empleados

RESPONSABLE: Auxiliar de contabilidad 2

OBJETIVO: Controlar los descuentos por préstamos a los trabajadores.

ALCANCE: Contempla desde el registro de descuentos y la impresión de resultados.

OBSERVACION:

Este proceso se mantiene con todas sus actividades

4.39 PROCESO N°.36

Reclutamiento

4.40 PROCESO N°.37

Selección

4.41 PROCESO N°.38

Inducción

4.42 PROCESO N°.39

Contratación

RESPONSABLE: Departamento de recursos humanos

OBJETIVO: Acrecentar las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos.

ALCANCE: Avista desde la reunión de curriculums, su revisión, elección, estímulo y contratación legal de personal.

OBSERVACIONES:

1. Para el proceso de selección de personal es importante que la empresa cuente con una sección de recursos humanos, en la misma interviene el gerente y una persona capacitada para el efecto.
2. No es adecuado que el gerente abarque estas actividades que interrumpen su desarrollo en otras áreas de similitud importancia.
3. Los proceso mencionado se mantiene a diferencia que será importante se identifique al personal idóneo que sea colocado para esta tarea.

4.43 PROCESO N°.40

Publicidad

RESPONSABLE: Gerente

OBJETIVO: Dar a conocer la empresa a través de un medio de comunicación.

ALCANCE: Contempla la recepción de oferta, revisión y aprobación.

OBSERVACION: Se mantienen las actividades.

4.44 PROCESO N°.41

Toma de decisiones

RESPONSABLE: Gerente

OBJETIVO: Emitir una decisión para cumplir suprir las necesidades de la empresa.

ALCANCE: Comprende desde la recepción de necesidades hasta la emisión de un a opinión.

OBSERVACION:

Se mantiene el proceso actual no existe modificación.

4.45 PROCESO N°.42

Proceso administrativo

RESPONSABLE: Gerente

OBJETIVO: Administrar adecuadamente la empresa.

ALCANCE: Contempla desde la determinación de los objetivos, distribuir y controlar las actividades.

OBSERVACION:

1. No consta de un plan de negocios que le facilite la planificación de las actividades.

Para la parte administrativa se desarrolla el plan que le encamine a la administración del negocio.

4.46 PROCESO N°.43

Capacitación

OBJETIVO: Efectuar la capacitación del personal de la empresa

ALCANCE: Abarca desde la presentación de las necesidades de cada área hasta la elaboración de la planificación de la capacitación

OBSERVACIONES:

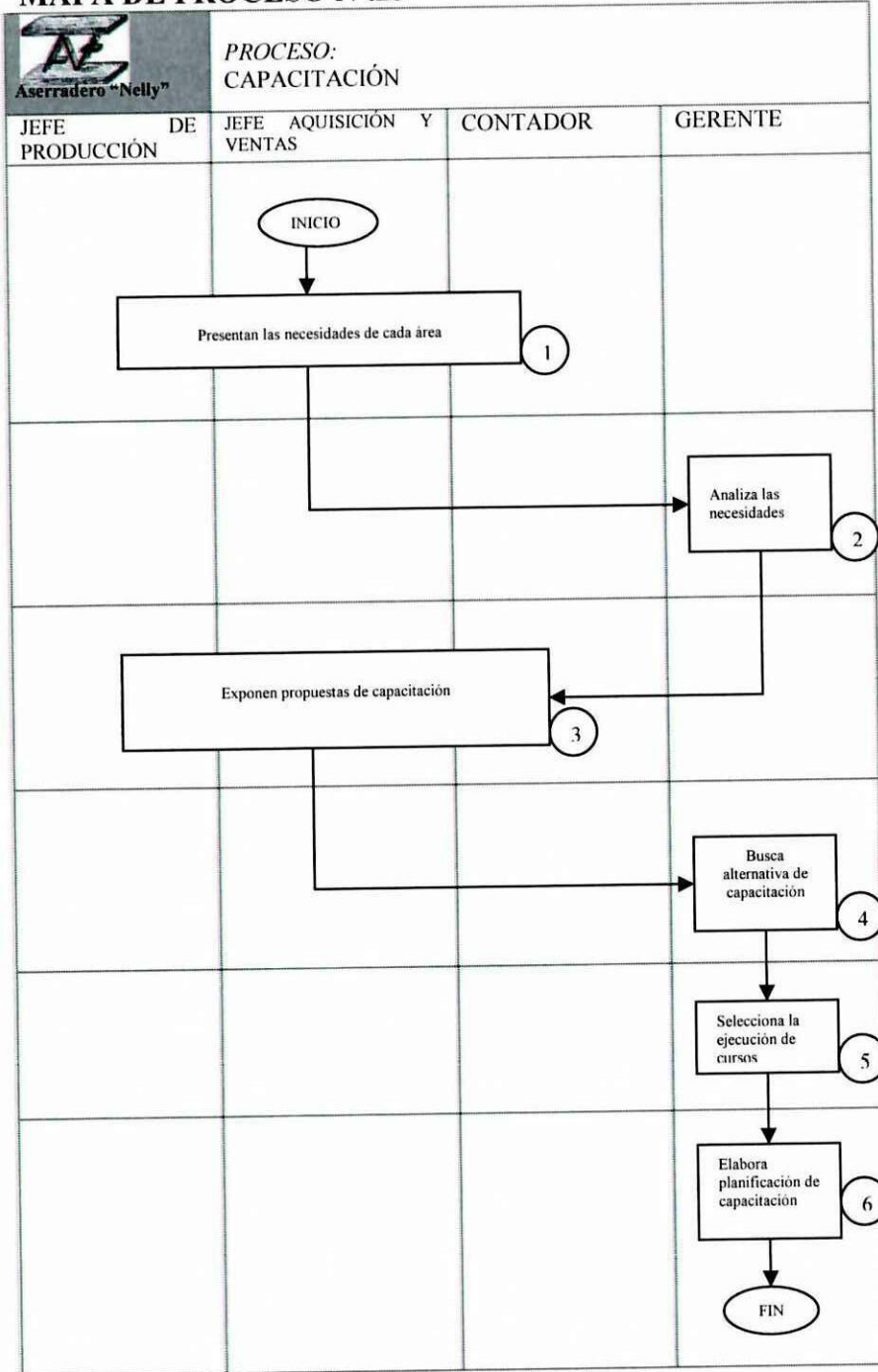
1. Se elimina la primera actividad del proceso actual y se establece la nueva actividad en la que los jefes de cada área deben presentar los respectivos informes de necesidades.
2. Nueva actividad ya que se crearon los informes que deben ser analizados por la gerencia.
3. Nueva actividad la que permite que los jefes de área presenten sus propuestas para capacitar al personal que se encuentra a su cargo.
4. Nueva actividad que permite a la gerencia determinar posibles alternativas de capacitación.
5. Nueva actividad en la que el gerente deberá seleccionar la mejora alternativa de capacitación considerando tiempos, costos y calidad del servicio.
6. Nueva actividad con la que la gerencia establecerá fechas, costos, responsables de la capacitación para el personal de la empresa.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- A través de la presentación de los informes de cada área permite a la gerencia conocer todas las necesidades y darles la importancia que se merecen, evitando que se centre en una sola área
- Se ha establecido la planificación de la capacitación la cual contiene fechas, responsables y costos de los cursos a aplicar al personal de la empresa.

- Esta actividad ya no es necesaria ya que los jefes de cada área presentarán sus propuestas de capacitación.
- Las fechas a dictarse serán establecidas con anterioridad y dentro de las horas laborables lo cual permite que el personal presente un mayor interés en la capacitación.

MAPA DE PROCESO N°.25



FUENTE: Aserradero Nelly
 ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.47 PROCESO N°.44

Embodegado de productos terminados

OBJETIVO: Recibir los productos para embodegarlos y llevar un control de los mismos.

RESPONSABLE: Bodeguero

ALCANCE: Contempla desde la recepción de la orden de producción hasta el transporte de las duelas machihembradas hacia la bodega

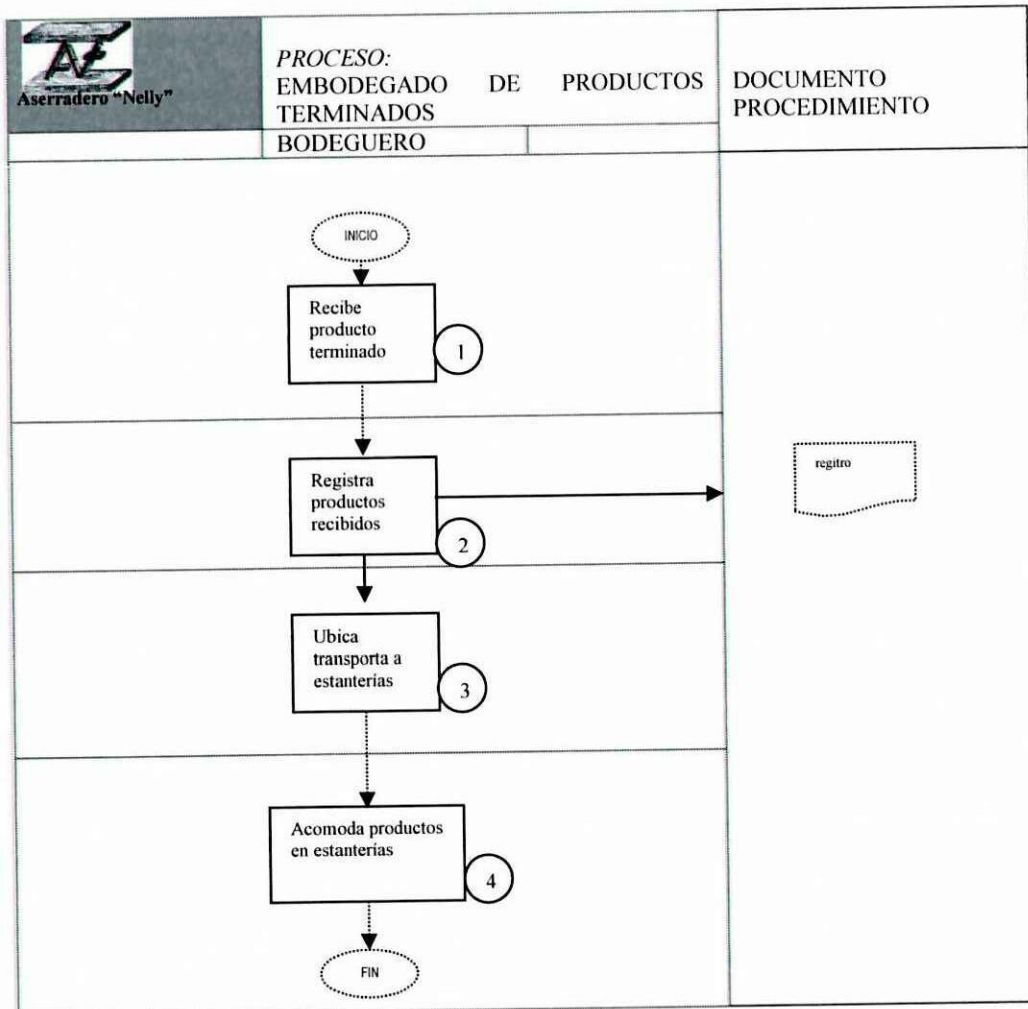
OBSERVACIONES

1. Este proceso ya no será ejecutado por cualquier persona u operario, será necesario capacitar o contratar una persona que haga el trabajo de bodeguero.
2. Se mantiene la primera actividad.
3. Se incrementará una actividad más en la que el bodeguero lleve un registro de las entradas y salidas de materias primas, productos en proceso y terminados.
4. Se mantiene la tercera actividad.
5. Se mantiene la cuarta actividad.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se ha establecido un Bodeguero que será el responsable del manejo de todo lo referente a su área, además que se ha diseñado el respectivo documento (kardex) que permitirá controlar y reflejar las existencias reales de los productos, facilitando su manejo.

MAPA DE PROCESO N° 26



FUENTE: Aserradero Nelly

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

4.48 REGISTRO DE DOCUMENTOS

- Documentar las actividades de los procesos que figuran en los respectivos mapas.

La mayor parte de los procesos se encuentran debidamente documentados, para lo cual se diseña el manual de procedimientos que viene hacer la explicación gráfica y escrita de actividades que se realizan dentro del proceso.

Para perfección del trabajo se ha creído necesario y conveniente considerar y desarrollar una parte del manual que vendría hacer directamente el registro de documentos, con la debida aseveración de que el completo desarrollo es muy extenso, quedando como muestra del mismo y que a la vez sirva de guía a futuros trabajos similares.

4.48.1 NOTA DE PEDIDO O DE COMPRA

Formato N°.1

ASERRADERO NELLY			
NOTA DE PEDIDO No. 0001			
RUC: Latacunga – Ecuador		Telf.:	
Fecha:		Ciudad:	
Cliente:		Código:	
Condiciones de Venta: Contado Crédito X		Vencimiento: _____	
Cantidad	Descripción	P. Unitario	P. Total
		\$	\$
		SUB-TOTAL	\$
		IVA 12%	\$
		TOTAL	\$
_____ Vendedor		_____ Cliente	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO:

1.- El departamento de ventas tomará nota de un pedido, cuando el producto sea solicitado vía telefónica o a su vez cuando no exista stock en inventario.

2.- El departamento de ventas deberá extender cómo mínimo dos ejemplares: uno que queda en manos de la persona del que lo suscribió (comprador) y otro, que queda en manos del que emitió (vendedor). El requerimiento del formato (ver formato 1), estará llenado perfectamente con todos los datos que faciliten el cumplimiento con eficiencia y calidad.

3.- Este documento estará acompañado de un anticipo emitido por contabilidad en caso de existirlo, o de otra forma por la cancelación total del mismo, para que se asegure el cumplimiento de la producción.

4.- Luego se procederá a informar al jefe de producción, para dar cumplimiento al pedido, formulando seguidamente una orden de producción.

4.48.2 RESUMEN DE EXISTENCIAS – KARDEX

Formato N°.2

ASERRADERO NELLY										
TARJETA KARDEX										
Material:.....						Método de valoración:				
Unidad de medida:.....						Existencia mínima:....				
Existencia máxima:.....										
Características:.....										
Fecha	Detalle	Ingresos			Egresos			Existencias		
		Cant.	P.U.	Valor	Cant.	P.U.	Valor	Cant.	P.U.	Valor

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO:

1.- El departamento de Contabilidad frecuente y obligatoriamente debe llevar un seguimiento tanto de las materias primas como de los productos terminados, esto facilita el control para determinar un costo real de la producción.

2.- El valor mediante el cual se procede a resumir los movimientos se lo realiza mediante el costo según el método adoptado por la empresa, y luego se va obteniendo saldos, tanto en ingresos dado por devoluciones o adquisiciones, la cantidad por el costo unitario nos da el valor total; de la misma forma sucede en las salidas, dado por las requisiciones en materias primas o ventas en producto terminado.

3.- El departamento de contabilidad utilizará el documento para llevar a cabo (ver formato 2) el mismo que se resumen bajo las siguientes condiciones:

- Se asigna un código para la identificación de cada material, en base aun plan de clasificación como lo es uno para materias primas y otro para productos terminados.
- Se registra la cantidad en existencias.
- Se determina la unidad de medida en metros, kilos, libras, docenas, cajas, etc.
- Es importante la descripción de características.
- Es elemental que el Departamento de Producción tome nota y produzca un resumen que le provea de un control de los productos que no necesariamente estará dado por valoración de los costos.

Con esta información los departamentos involucrados podrán conciliar los saldos obtenidos en las cantidades para que facilite el inventario físico.

4.48.3 ORDEN DE TRABAJO – ORDEN DE PRODUCCIÓN

Formato N°.3

ASERRADERO NELLY				
ORDEN DE PRODUCCION No. 001				
Día	Mes	Año	Cliente	
AL JEFE DE PRODUCCION			Sírvasse Ud. proceder a la elaboración de los artículos que se detallan a continuación.	
Producto	Tipo	Presentación	Cant.	Observaciones


ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

- 1.- Cuando el departamento de ventas requiera emitir una “Orden de Producción” (ver formato 3) que comprometa al Departamento de Producción a la ejecución de un trabajo, éste deberá identificar al responsable directo, considerado por el jefe de producción, las características del producto según el pedido del cliente, para no incurrir en errores que conduzcan a la pérdida de tiempo y asignación inadecuada del material.
- 2.- El departamento de producción ejecutará la tarea considerando la orden recibida, aquí se tomará las medidas pertinentes para llevar a cabo el proceso.
- 3.- Algunos procesos principales generan un documento llamado orden de producción, y a su vez se instauran subprocesos que también generan subórdenes verbales por parte del Jefe de producción.
- 4.- Una vez culminada la orden de producción el departamento dará aviso al departamento de ventas para la entrega al cliente o a su vez se lo traslada hacia las bodegas para stock de inventarios disponibles.

4.48.6 FACTURA

Formato N°.6

		<p>ASERRADERO NELLY</p>	
Administración: Av. Atahualpa y Rosselvet Telf. 032810891 Fax.032801576 LATACUNGA COTOPAXI		RUC: 0502304884001 FACTURA 001-001 N°. 004598 Aut. SRI.1102495949 Condición:.....	
Fecha:..... RUC/CI..... Administración:..... Cliente:.....			
Cant.	Descripción	V/Unit.	V/Total
IMPRENTA Y PAPELERIA CARRILLO RUC.0590025236001 AUT.1534 LATACUNGA 03 LIB.00301-00600 FECHA DE CADUCIDAD XII - 2006		Subtotal Descuento Tarifa 0% Tarifa 12% Total	
_____ Firma Autorizada		_____ Cliente	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

1.- Una vez que ha recibido el departamento de ventas la información de que el proceso a sido concluido procederá a la respectiva elaboración de la factura previa confirmación y comunicación al cliente.

2.- La factura constará de los requisitos establecidos legalmente (ver formato 6) en ciertas ocasiones ventas realizará la facturación correspondiente y en casos que se trata de clientes como empresas o compañías realizará el departamento de contabilidad.

3.- Una vez facturada contabilidad traslada la factura a ventas para la respectiva entrega del original al cliente.

4.- La factura constará de una copia mínimo que reposará en los archivos de contabilidad para fines tributarios.

4.48.7 NOTA DE ENTREGA

Formato N°.7

ASERRADERO NELLY			
NOTA DE ENTREGA No. 0001			
RUC: 0500017637001		Telf.: 032810891	
Latacunga – Ecuador			
Nombre: _____	Fact. No. 001-001-002266		
Cliente: _____			
Fecha: _____			
Código	Descripción	Cantidad	Unidad
_____ Bodeguero		_____ Cliente	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

1.- El departamento de ventas con la respectiva factura elaborará la nota de entrega según el formato (ver formato 7), para luego ser enviado a producción con la finalidad de que se encomiende la entrega y se proceda a la constancia de que el cliente recibió conforme el su pedido.

2.- Producción responsabiliza a una persona idónea la entrega del producto, luego del mismo trasladará la documentación a contabilidad para información de que el producto fue entregado.

4.48.8 COMPROBANTE DE VENTA

Formato N°.8

ASERRADERO NELLY			
Administración: Av. Atahualpa y Rosselvet		RUC: 0502304884001	
Telf. 032810891 Fax. 032801576		COMPROBANTE DE VENTA	
LATACUNGA COTOPAXI		N°. 004598	
Fecha:.....		Condición:.....	
RUC/CI.....			
Administración:.....			
Cliente:.....			
Cant.	Descripción	V/Unit.	V/Total
IMPRESA Y PAPELERIA CARRILLO		Subtotal	
RUC:0590025236001		Descuento	
		Tarifa 0%	
		Tarifa 12%	
		Total	
_____ Firma Autorizada		_____ Cliente	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

Una vez que ha recibido el departamento de ventas la información de que el proceso a sido concluido procederá a la respectiva elaboración del comprobante de venta previa confirmación y comunicación al cliente.

4.48.10 COMPROBANTE DE RETENCIÓN

Formato N°.10

ASERRADERO NELLY			
Administración: Av. Atahualpa y Rosselvet		RUC: 0502304884001	
Telf. 032810891 Fax.032801576		COMPROBANTE DE RETENCIÓN	
LATACUNGA COTOPAXI		001-001	N°. 001098
Fecha:.....			
RUC/CI.....			
Administración:.....			
Contribuyente.....			
Cant.	Descripción	V/Unit.	V/Total
IMPRESA Y PAPELERIA CARRILLO		Subtotal	
RUC: 0590025236001 AUT. 1539		Descuento	
LATACUNGA 03 LIB. 000301-000600		Tarifa 0%	
FECHA DE CADUCIDAD XII/2006		Tarifa 12%	
		Total	
_____ Firma Autorizada		_____ Cliente	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

- 1.- El departamento de contabilidad recibe facturas de compras las revisará junto con la documentación que lo acompaña.
- 2.- La contadora se encargará de realizar las retenciones en la fuente y del IVA.
- 3.- Además la contadora se encargará de ingresar la factura y la retención en el diario especializado o sistema de contabilidad en cada uno de sus módulos.

- 4.- Terminado el proceso la contadora entregará la documentación a la aux. Contable 2.
- 5.- Al recibir la documentación, revisará que esté completa y entregará la original de la retención al proveedor.
- 6.- El auxiliar contable 2 deberá archivar la documentación.

4.48.11 COMPROBANTE DE INGRESO

Formato N°.11

ASERRADERO NELLY			
COMPROBANTE DE INGRESO			No. 001
			US \$
Recibí de :	Sr.Victor Culqui		
La cantidad de	_____		
	_____ dólares		
Latacunga, 02 de enero de 2005			
Lugar y Fecha	Firma		
Ch. No.			
Elaborado	Revisado	Autorizado	Beneficiario
Código	Cuenta	Debe	Haber
Totales			

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

- 1.- La auxiliar contable 1 recibe copia de factura de venta se encargará de revisar y realizar un comprobante de ingreso y entregará al auxiliar contable 2.

2.- Recibirá el comprobante de ingreso y registrará en el diario especializado

3.- Terminado el proceso archivará la documentación en orden cronológico.

4.48.12 INFORME DE EFECTIVO

Formato N°.12

ASERRADERO NELLY	
INFORME DE EFECTIVO	
Fecha:.....	
Elaborado por:.....	
Dirigido a:.....	
Concepto: Valores recaudados de ventas del día.	
FACTURA-DOCUMENTO	VALOR
TOTAL:	
_____ Recibí conforme	

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

1.- El Jefe de ventas antes de entregar los valores recaudados del día, realiza un pequeño informe en donde menciona la procedencia del dinero.

2.- La Auxiliar de ventas procederá al cobro de las ventas previa autorización del Jefe de ventas, exclusivamente cuando se encuentre ausente.

3.- Los valores recaudados por el auxiliar serán entregados cuando contabilidad requiera efectuar los depósitos o simplemente cuando el departamento lo disponga.

4.- Antes de proceder a los depósitos el Jefe de ventas realizará un resumen detallando su procedencia como el formato lo requiere.

4.48.13 COMPROBANTE DE EGRESO

Formato N°.13

ASERRADERO NELLY			
COMPROBANTE DE EGRESO		No. 001	
Páguese a la orden de		US \$	
La cantidad de		Sr. Víctor Culqui	
		_____ dólares	
Latacunga, 02 de enero de 2005			
Lugar y Fecha		Firma	
Concepto			
Banco		Ch. No.	
Elaborado	Revisado	Autorizado	Beneficiario
Código	Cuenta	Debe	Haber
Totales			

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

- 1.- La contadora ser encargará de realizar el auxiliar de proveedores analizar los plazos de créditos verificar los saldos por pagar de cada uno de los proveedores.
- 2.- Revisada la información de proveedores la contadora procederá a realizar los comprobantes de egresos con fechas de pagos vencidas.

3.- Realizado los egresos elaborará los cheques y enviará al gerente para la autorización del pago.

4.- Recibida la documentación el gerente autoriza o niega el pago e inmediatamente entrega la documentación al auxiliar contable 1.

5.- La auxiliar contable 1 recibirá la documentación y entregará el cheque a proveedores.

4.48.14 CONTROL DE ASISTENCIA

Formato N°.14

ASERRADERO NELLY				
TARJETA RELOJ				
Nombre				No. _____
Mes				
Día	Mañana		Tarde	
	H. Entrada	H. Salida	H. Entrada	H. Salida
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				
Total				
Observaciones:				

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

El control de asistencia y puntualidad de los obreros y demás personal es importante para medir las horas ordinarias y asigna a cada trabajador la remuneración respectiva. Para este control de tiempo es imprescindible el uso de un reloj marcado con tarjetas individuales para cada trabajador, señalando la hora de entrada y salida de la fábrica.

4.48.16 RECIBO

Formato N°.16

ASERRADERO NELLY	
	N°.001
Recibí de:	ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY
La cantidad de:	_____
Por concepto de:	_____
	_____ Recibí conforme

ELABORADO POR: Jessy Avendaño y Jeaneth Constante

PROCEDIMIENTO

- 1.- Contabilidad realizará el correspondiente recibo (ver formato 16), al momento que un trabajador solicite un anticipo, o cuando no se pueda sustentar con otro documento el pago o ingreso de dinero.
- 2.- Es necesario que este documento sea posea una copia con el fin de extender una, cuando el caso lo requiera, y el otro, reposará en archivos, hasta cuando sea importante que sea tomado en cuenta para un respaldo de alguna transacción.

4.49 PLAN PARA EL NEGOCIO

4.49.1 INTRODUCCION

La elaboración de un plan de negocios esta realizado con el propósito de definir las políticas, estrategias, visión y misión del negocio y realizar un análisis financiero de la situación actual, para de esta manera proyectar sus actividades económicas según el plan operativo.

4.49.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa que en la actualidad ejerce su actividad económica como Persona Natural que es facultada por las leyes ecuatorianas las cuales establecen que las personas naturales que legalmente puedan obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos, puede libremente establecerse como empresarios, adicionalmente que cumple con las disposiciones emanadas en el Código de Comercio.

Se sugiere mantener esta forma legal ya que tiene mas libertad para hacer negocios en vista de que no tiene que cumplir con todas las obligaciones formales a las que está obligada una persona jurídica, además que obtiene ventajas en el campo fiscal y la calificación artesanal bajo la cual está sujeta en la actualidad.

Cabe señalar que es importante que dentro de su organización se establezcan reglamentos para el personal de la organización con el fin de que consten formalmente las normas y políticas que deben regir y ayuden a una mejor administración del recurso humano ya que en la actualidad no posee ninguna clase de documentos en las que normen al personal.

4.49.3 PRODUCTOS

La empresa Aserradero "Nelly" al dedicarse a la comercialización y preparación de madera, utiliza a este recurso natural como su principal material de trabajo y del cual obtiene una gran variedad de productos los cuales van desde pequeñas hasta medidas de gran dimensión. Cabe señalar que esto depende del tipo de madera a la cual pertenezca ya que cada una de ellas presenta características que las hace diferentes.

La primordial clase de madera y de la cual obtiene la mayoría de los productos que oferta la empresa es el EUCALIPTO además que posee otras clases como: laurel, motilón, chanul, monte, colorado, chilca y sisín.

Además elabora productos de carpintería entre los cuales tiene: puertas, closets, y muebles en general, así como también fábrica cualquier tipo de producto que el cliente solicite y que la empresa esté en capacidad de realizarlo.

Dentro de los servicios que brinda a sus clientes ofrece: preparación de productos que sean solicitados mediante pedidos especiales, así por ejemplo: madera con medidas especiales que no se encuentren dentro de la gama de sus productos o la preparación de la madera que el consumidor posea pero que se encuentre en condiciones adecuadas para efectuar el proceso, se encarga de la colocación de madera para pisos, sócalos, y decoraciones realizados cuando lo requiera y previa disponibilidad de la empresa, como la carga del material lo realiza la organización.

4.49.4 PROYECCIÓN DE VENTAS Y ESTRATEGIAS

Los clientes de esta empresa constituyen varios mercados, los mismos que dependiendo de la necesidad que posea cada uno de ellos se los ha ubicado como: mercados consumidores, industriales, gubernamentales y no lucrativos.

Esta industria posee clientes desde una persona particular la cual requiere una tira para reparar el techo de una pequeña casa, hasta quienes se dedican a la actividad de la construcción.

Mercado de Consumidores.- Conformado por esas personas que adquieren la madera para su uso personal en la reparación de su casa, elaboración de un mueble para su consumo personal, así también empresas particulares, por lo que la industria posee una variedad de artículos de madera los mismos que ayudan a una complacencia de la necesidad del comprador potencial, de entre estos artículos constan: tiras de varios tipos de maderas de diferentes dimensiones, duelas especiales para cubiertas, etc.

Dentro de las empresas particulares están las plantaciones de flores quienes se han convertido en el cliente potencial de mayor importancia por el alto volumen de compras del material para la adecuación de nuevas oficinas, bodegas, cajas especiales para empaquetar las flores, etc.

Mercados Industriales.- Compuesto por aquellas instituciones, arquitectos, carpinteros, constructoras que adquieren la madera con el objeto de transformarlos y usarlos para la creación de nuevos productos o servicios que ayuden al desarrollo de la actividad a la que se dedican y obtener utilidades generadas por esta acción.

Las instituciones la conforman el Colegio de ingenieros, arquitectos con el fin de poder continuar con sus labores cotidianas, los artículos de mayor consumo están las duelas rústicas, tablas de monte, rieles, entre otros.

Dentro de este contexto el carpintero adquiere la madera preparada con el fin de elaborar muebles, puertas, entablados, acabados de construcciones que es la actividad a la que se dedica.

Mercados gubernamentales y no lucrativos.- la clientela de este sector lo compone la intervención del estado mediante: El H. Consejo Provincial de Cotopaxi, los Consejos de distintas zonas de la provincia así Pujilí, Saquisilí, Salcedo, también por el Ministerio

de Bienestar Social, todos ellos para la construcción de escuelas, canchas deportivas, casas comunales, todo con el objeto de buscar la mejora de la población del Ecuador.

La acogida de los productos de la empresa en este segmento del mercado es buena por que existe una continua relación entre los vendedores y estas instituciones, para lo cual estas efectúan un análisis de proformas y la empresa ha logrado superar a sus competidores.

Entre la nómina de los clientes de mayor importancia para la empresa se tiene:

1. Aglomerados Cotopaxi
2. Arq. Diego Viteri
3. Arq. Fernando Espinel
4. Arq. Gonzalo Espíndola
5. Arq. Iván Caicedo
6. Brigada Patria
7. Calzacuero
8. Cedal
9. Cereales La Pradera
10. Clínica Latacunga
11. Colegio de Arquitectos de Cotopaxi
12. Colegio Luis Fernando Ruiz
13. Curtilan
14. DIAF
15. Dr. Mario Arguello
16. Ecarni
17. Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO)
18. Escuela Once de Noviembre
19. Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga (ESPE-L)
20. Explocem
21. Federación Deportiva de Cotopaxi
22. FEPP
23. Fideicomiso Paxirose

24. Flores Arco Iris
25. Flores Santa Mónica
26. Flornaca
27. Fuentes Agua Mineral San Felipe
28. H. Consejo Provincial de Cotopaxi
29. Hacienda Santa Susana de Limache
30. Hacienda Yerovi
31. Hospital Provincial General de Latacunga
32. I. Municipio de Latacunga
33. IESS Hospital de Latacunga
34. Ing. Agustín Baquero
35. La Finca Cia. Ltda.
36. Lic. Jorge Solís
37. Mamut Andino
38. Ministerio de Agricultura
39. Ministerio de Medio Ambiente
40. Molinos Poulter
41. PDA Cusubamba
42. Provefrut
43. Rosalquez
44. Sansur & Cía.
45. Sr. Xavier Estrella
46. Sra. Francisca Vega de Naranjo
47. Top Roses
48. Technirose

4.49.5 COMPETENCIA

Dentro de la provincia en la cual se ejerce la actividad de transformación de la madera, la competencia lo conforman un sinnúmero de aserraderos que ofertan productos con ciertas similitudes, pero no cumplen con ciertos estándares de calidad los cuales

caracterizan a esta organización., lo cual provoca que el cliente mantenga la lealtad hacia esta empresa.

Específicamente en el área de Latacunga cuenta con una competencia de 11 aserraderos con los cuales la empresa está en continua competitividad tanto en precios como en promociones, calidad, siendo ésta la mayor ventaja que tiene Aserradero “Nelly” por lo que esta la característica esencial por la que los clientes mantienen fidelidad en la adquisición del material. Siendo una competencia de impacto medio debido a que existe cierta inferioridad en la atención y calidad del producto.

Entre los aserraderos ubicados en la ciudad de Latacunga y que son considerados como competencia para la empresa se detallan los nombres de los dueños a continuación:

1. Sr. Molina Manuel
2. Sr. Fabara Santiago
3. Sr. Pila José
4. Sr. Julio Herrera
5. Sr. Jacho Ángel
6. Sr. Guanoluiza Manuel
7. Ing. Montesdeoca Jorge
8. Sr. Sacarías Pazmiño
9. Sr. Wenceslao Culqui
10. Sr. Taco César
11. Sr. Franklin Ulloa

El alto prestigio de esta organización está en la calidad de la madera ofertada y algo primordial, como cumplir a tiempo con la entrega del producto a los clientes y las garantías que se ofrece del producto.

Frente a su competencia puede reducirse en el caso de las grandes industrias de madera las cuales poseen plantaciones propias, personal altamente calificado y tecnología de punta lo cual provoca que necesariamente sea un producto de alto costo y calidad.

La existencia de productos sustitutos de la madera tales como: fórmicas y cerámicas han suplantado en varios de los artículos especialmente en lo referente a la decoración aplicándolos en pisos, esquineros supliendo principalmente a las duelas y barrederas. En lo referente a la fabricación de muebles la utilización de aglomerados, MDF y materiales metálicos han restado participación de la madera.

A pesar de estas consideraciones la valoración de la estética y belleza de la madera se ha mantenido dentro de la utilización en el sector de la construcción.

4.49.6 OPERACIÓN

En el ambiente externo la empresa opera bajo un régimen de las instituciones que controlan el aspecto legal y ambiental. Se habla aquí de igual forma del permiso de funcionamiento, patentes, predios y demás en el Municipio de Latacunga.

Además debe mantener obligaciones tributarias impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) la afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), como requisitos importantes y aporte a los beneficios sociales y en general del país.

En el ambiente interno la empresa cuenta con planta propia para desarrollar sus operaciones tanto administrativas como de producción.

La maquinaria utilizada para el proceso de producción es adecuada y de buenas condiciones, se menciona en detalle a continuación.

- 2 Máquinas canteadoras con motores de 5.5 HP.
- 1 Sierra circular con motor de 10 HP.
- 1 Sierra circular con motor de 5.5 HP.
- 1 Cepillo desguesador de 60 cm. con motor de 10 H.P.
- 1 Cepillo machihembrador de 30 cm. con motor de 5.5 HP y dos motores de 4 HP.
- 1 Cepillo machihembrador de 30 cm. con motor de 7.5 HP y dos motores de 4 HP.

- 1 Tupí de arrastre con motor de 5 HP.
- 1 Sierra caladora con motor de 1 HP.
- 1 Torno lijadora con motor de 1 HP.
- 1 Sierra radial con motor de 1 HP.
- 2 Sierras englateadoras con motor de $\frac{3}{4}$ HP.
- 2 Tupís de mano con motor de $\frac{1}{2}$ HP.

Además cuenta con herramienta de apoyo tales como: sierras, fresas, cuchillas, entre otras.

El proceso de preparado de la madera inicia con la adquisición de la madera verde considerando la humedad que puede variar del 30% al 25% o incluso más, la cual se expresa en porcentaje sobre el peso de la madera seca, así por ejemplo: si la madera pesa 120grs, posee 100grs. de madera y 20grs. de agua el porcentaje de humedad expresado será del 20%; pues estas oscilaciones modifican su resistencia y duración. Así la madera seca que se utiliza en el proceso debe poseer un contenido de humedad del 12% para garantizar su fijeza y evitar que agentes naturales y biológicos reduzcan su resistencia.

A la vez está posee con transporte propio lo cual beneficia a que la entrega de los productos a los clientes se los pueda realizar de forma planificada en el menor tiempo posible conforme a las condiciones del pedido.

4.49.6.1 POLÍTICAS

Departamento de adquisiciones y ventas

Ventas

- ✓ Se distribuirá los productos a los clientes estableciendo un contacto directo para conocer sus necesidades.
- ✓ Las ventas a crédito se realizarán en un plazo de hasta 30 días, dependiendo del tipo de cliente considerado por la organización.
- ✓ El cliente cancelará el 50% de la venta total al momento del pedido, para que la empresa proceda a la preparación de la madera en grandes volúmenes o en el caso de que sean pedidos especiales, y el 50% restante al instante de la entrega del producto.

- ✓ El trato del personal de ventas deberá demostrar cordialidad, eficiencia y soluciones para el cliente.
- ✓ El cliente podrá cambiar el producto adquirido por otro equivalente a la venta si no está establecido en la compra dentro de las 72 horas después de la entrega.
- ✓ Se motivará al cliente a través de una compensación con algunas unidades adicionales a las de la compra.
- ✓ Se elaborarán las facturas de venta a los clientes bajo responsabilidad de la persona que la emite.
- ✓ Las facturas de venta se cancelarán en caja.
- ✓ Para la facturación se solicitará todos los datos necesarios de los clientes para salvaguardar los intereses de la empresa contra posibles inconvenientes que puedan suscitarse.

Adquisiciones

- ✓ Se comprobará las especificaciones de materiales que se incluyen en los estándares de calidad que exige la empresa para la compra de materia prima (madera) a los precios adecuados.
- ✓ Se seleccionarán las mejores fuentes de abastecimiento disponibles, negociando los términos de compra, dentro de los cuales se incluye calidad y fechas de entrega, elaborando las órdenes de compra.
- ✓ Se dará seguimiento a la orden de compra con el fin de asegurar que la materia prima sea recibida oportunamente, con buena calidad y en la cantidad exacta.
- ✓ Si el pago es al contado se deberá obtener un descuento del proveedor.
- ✓ Se llevará un registro actualizado de proveedores que facilite la selección de la compra.

Área de Contabilidad

- ✓ La información financiera estará a disposición de la gerencia en el momento en que lo requiera.
- ✓ El sistema contable deberá ser elaborado de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC) y principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA).

- ✓ En la elaboración de los registros contables deberá constar el código de la persona responsable.
- ✓ El informe de cartera deberá elaborarse quincenalmente.
- ✓ Se destinará el 2% de la utilidad para publicidad promocional.
- ✓ Los pagos se realizarán los días viernes, en efectivo o en cheque según el plazo y condiciones acordadas con el proveedor una vez que la madera ha sido recibida y cumple con todos los requerimientos de la empresa. El plazo no será menor de 15 días.
- ✓ Los servicios básicos (agua, luz y teléfono) serán cancelados hasta el 15 de cada mes.
- ✓ El corte de la cuenta corriente de la empresa deberá ser solicitado semanalmente al banco para la verificación de los saldos en el libro de bancos.
- ✓ Las facturas de ventas, comprobantes de ingresos y egresos estarán debidamente archivados y legalizados con las respectivas firmas de responsabilidad.

Área de Producción

- ✓ Todo el personal que labore en esta área deberá tener:
 - Flexómetro
 - Lápiz
- ✓ Los operarios utilizarán el siguiente equipo para efectuar sus labores:
 - Casco protector
 - Mascarilla
 - Gafas industriales
 - Orejeras
 - Overoles
 - Guantes industriales
- ✓ El personal antes de iniciar con sus trabajo cumplirá con la revisión efectuada por el jefe de producción, para prevenir posibles:
 - Estado de embriaguez
 - Consumo de sustancias tóxicas, psicotrópicas o drogas

- ✓ El personal puede ser despedido por las siguientes causas previamente comprobadas.
 - Estado de embriaguez
 - Consumo de sustancias tóxicas, psicotrópicas o drogas
 - Robo de bienes de la industria
 - Irrespeto a sus superiores
 - Provocar desorden en el trabajo
- ✓ La jornada de trabajo será de 8 horas diarias, de lunes a viernes, en un horario de 7:00 – 12:00 y de 13:00 – 16:00
- ✓ La maquinaria para el proceso de preparación de madera estará con todos los accesorios, protectores y lubricantes.
- ✓ La máquina de canteado contará con bandas en buen estado, sin ningún desperfecto.
- ✓ Las cuchillas y sierras deberán estar con filos perfectos y calibrados debidamente.
- ✓ El mantenimiento de la maquinaria deberá ser preventivo y correctivo de acuerdo al número de horas laboradas, estando a cargo del jefe del área junto con uno de los operarios asignados.
- ✓ El mantenimiento deberá constar en el registro de control de maquinaria.
- ✓ El control de las herramientas y accesorios de la fábrica estará a cargo de un operario asignado por el jefe del área.
- ✓ El control de calidad de los productos se realizará en cada una de las etapas del proceso de preparación y por los obreros que intervienen en el mismo.
- ✓ El nivel de stock mínimo de los productos terminados deberá estar en un 60%.

4.49.7 ADMINISTRACION FINANCIERA

En este segmento se presentan los balances tomados de la empresa Aserradero Nelly, con la finalidad de facilitar la construcción de los estados proyectados, que a su vez sustenten la aplicación de las estrategias establecidas.

ASERRADERO "NELLY"		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005		
ACTIVO		
DISPONIBLE		\$ 7.302,52
CAJA	\$ 1.289,00	
BANCOS	\$ 6.013,52	
EXIGIBLE		\$ 42.802,58
CLIENTES	\$ 41.857,68	
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	-	
IMPUESTOS Y RETENCIONES	\$ 986,00	
ANTICIPOS A PROVEEDORES	\$ 277,48	
REALIZABLE		\$ 45.723,05
INVENTARIO DE MERCADERÍAS	\$ 45.723,05	
FIJOS		\$ 56.045,61
DEPRECIABLE		
EDIFICIO	\$ 36.917,41	
VEHICULOS	\$ 14.672,52	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.097,08	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2.323,42	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 237,01	
EQUIPO DE SEGURIDAD	\$ 798,17	
TOTAL ACTIVO		\$ 151.873,76
PASIVO		
CORTO PLAZO		\$ 60.128,54
PROVEEDORES	\$ 23.598,00	
SUELDOS POR PAGAR	\$ 1.317,07	
IESS POR PAGAR	\$ 187,65	
PROVISIONES SOCIALES POR PAGAR	\$ 4.987,00	
OBLIGACIONES FISCALES	\$ 1.718,57	
OBLIGACIONES FINANCIERAS POR PAGAR	\$ 4.667,10	
ANTICIPO CLIENTES	\$ 7.796,70	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 15.856,45	
LARGO PLAZO		\$ 14.743,15
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 14.743,15	
TOTAL PASIVO		\$ 74.871,69
PATRIMONIO		
CAPITAL	\$ 68.250,00	
RESULTADOS AÑOS ANTERIORES	\$ 9.028,70	
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	-	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 77.002,07
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 151.873,76
GERENTE	CONTADOR	
FUENTE: ASERRADERO NELLY		

Análisis:

Si se observa el Balance General de la empresa al 31 de diciembre del 2005, fácilmente se aprecia que su situación no es alentadora, se encuentra en términos de riesgo al arrojar una pérdida en el año, sin importar que el valor no sea relativamente grande.

ASERRADERO "NELLY"
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

INGRESOS		
VENTAS NETAS		\$ 79.982,89
COSTO DE VENTAS		\$ 61.525,30
MARGEN BRUTO		\$ 18.457,59
GASTOS OPERACIONALES		
ADMINISTRATIVOS		\$ 9.862,00
PERSONAL	\$ 5.986,00	
GENERAL	\$ 3.876,00	
VENTAS		\$ 8.486,25
PERSONAL	\$ 4.999,25	
GENERAL	\$ 3.487,00	
GASTOS FINANCIEROS		\$ 385,97
INGRESOS NO OPERACIONALES		
PERDIDA DEL EJERCICIO		- 276,63
GERENTE	CONTADOR	
FUENTE: ASERRADERO NELLY		

Análisis:

Según balance tomado del área de contabilidad de la empresa Aserradero Nelly la pérdida está influenciada por un alto costo de ventas; rubro que según apreciación emitida luego de realizar el levantamiento de procesos, corresponde en gran valor a la mano de obra aplicada sin planificación, de igual manera al desperdicio de material.

Es por eso que se sugiere una reducción de costos, mediante una gestión eficiente de los procesos.

ASERRADERO NELLY	
ESTADO FLUJO DE EFECTIVO	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005	
INGRESOS	
Saldo inicial de efectivo y sus equivalentes al 01/01/05	\$ 12 600,04
Efectivo recibido de clientes	\$ 41 539,10
Documentos por cobrar	\$ 2 100,00
Ventas de contado	\$ 69 982,89
Préstamos y otros	\$ 27 900,00
TOTAL INGRESOS	\$ 154.122,03
EGRESOS	
Proveedores	\$ 42 309,00
Documentos por pagar	\$ 15 856,50
Sueldos y beneficios	\$ 16 491,72
Gastos generales	\$ 19 685,72
Compra de mercaderías	\$ 49 800,00
Compra de activos fijos	\$ 958,00
Impuestos	\$ 1 718,57
TOTAL EGRESOS	\$ 146.819,51
SALDO NETO DE EFECTIVO	\$ 7.302,52

Análisis:

Actualmente este es el movimiento de Aserradero Nelly, justifica las entradas y salidas de dinero, lógicamente como se aprecia no presenta un saldo objetivo y favorable para la empresa, los egresos son sin duda la razón de obtener los resultados arrojados, de la misma manera contribuye las deficientes políticas de cobro y manejo de cartera.

4.49.8 PROYECCIÓN

La planificación y proyección son dos puntos que le favorecen a todo negocio, motivo por el cual a continuación se refleja una estimación en base a los datos facilitados por el área financiera, con este cálculo y la aplicación de las estrategias plasmadas en el mapa la empresa conoce anticipadamente el camino a recorrer, sin embargo es importante recalcar que existirán variaciones que sin duda se presentarán en porcentajes mínimos, los mismos que no afectarán mayormente los resultados obtenidos en ventas, costos, gastos y la utilidad respectivamente.

ASERRADERO "NELLY"
ESTADO DE RESULTADOS(PROYECTADO)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

AÑOS:	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS					
VENTAS NETAS	90.000,00	94.000,00	95.200,00	102.000,00	103.000,00
COSTO DE VENTAS	48.484,85	50.909,09	51.636,36	55.757,58	55.757,58
MARGEN BRUTO	41.515,15	43.090,91	43.563,64	46.242,42	47.242,42
GASTOS OPERACIONALES	20.236,00	21.247,80	22.310,19	23.425,70	24.596,98
GASTOS FINANCIEROS	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	11.079,15	11.643,11	11.053,45	12.616,72	11.445,44
15% UTILIDAD TRABAJADORES	1.661,87	1.746,47	1.658,02	1.892,51	1.716,82
IMPUESTOS	470,86	494,83	469,77	536,21	486,43
UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO	1 9.417,28	1 9.896,64	1 9.395,43	20.724,21	1 9.728,62
GERENTE				CONTADOR	
FUENTE: ASERRADERO NELLY					

ASERRADERO NELLY					
ESTADO FLUJO DE EFECTIVO					
AÑOS:	2006	2007	2008	2009	2010
INGRESOS					
Saldo inicial de efectivo y sus equiva al 01/01/	\$ 11.050,00	\$ 17.775,25			\$ 19.023,80
Clientes	\$ 25.000,00	\$ 23.000,00	\$ 22.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.500,00
Documentos por cobrar	\$ 7.800,00	\$ 4.500,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.060,00
Venta	\$ 80.000,00	\$ 83.256,00	\$ 84.456,00	\$ 92.000,00	\$ 92.000,00
Préstamos	\$ 6.000,00				
TOTAL INGRESOS	\$ 129.850,00	\$ 128.531,25	\$ 126.050,46	\$ 135.828,38	\$ 139.583,80
EGRESOS					
Proveedores	\$ 30.000,00	\$ 29.000,00	\$ 29.500,00	\$ 29.000,00	\$ 29.580,00
Documentos por pagar	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Sueldos y beneficios	\$ 7.890,00	\$ 8.047,80	\$ 8.208,76	\$ 8.372,93	\$ 8.540,39
Gastos generales	\$ 20.236,00	\$ 21.247,80	\$ 22.310,19	\$ 23.425,70	\$ 24.596,98
Compra de mercaderías	\$ 59.988,00	\$ 61.035,00	\$ 61.645,35	\$ 63.258,00	\$ 65.238,00
Compra de activos fijos	\$ 5.000,00	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuestos	\$ 1.400,00	\$ 1.470,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.856,00
TOTAL EGRESOS	\$ 125.714,00	\$ 123.500,60	\$ 124.864,30	\$ 127.256,63	\$ 132.011,37
SALDO NETO DE EFECTIVO	\$ 4.136,00	\$ 5.030,65	\$ 1.186,16	\$ 8.571,75	\$ 7.572,43
<small>ELABORADO POR: Jessy Avendaño - Janeth Constante</small>					

4.49.9 ESTRATEGIAS

Declaración de estrategias básicas para la empresa Aserradero Nelly.

1. Aumentar la penetración en el mercado y mantenernos a la vanguardia de la competencia en todas las áreas de la comercialización, a través de:
 - a. Aumentar la calidad de nuestros productos a través de
 - 1) Una mayor eficiencia tecnológica en nuestras plantas
 - 2) Técnicas mejoradas de control de calidad
 - b. Revitalizar el programa de capacitación para nuestros vendedores poniendo énfasis en los esfuerzos agresivos de ventas sobre un nivel selecto, con el fin de interesar a los clientes preferidos.
 - c. Asignar un 2% de la utilidad para promoción y publicidad, a través de adquisición de rótulos luminosos, contratación de publicidad radial y televisiva.
2. Incrementar agresivamente la eficiencia de nuestros productos a través de:
 - a. Mejorar la calidad del personal productivo mediante

- 1) La cuidadosa evaluación, y mejoría, del control de calidad
 - 2) La identificación de las debilidades en el desempeño individual, y su corrección, mediante la capacitación y enfoques positivos sobre una base de sano comportamiento.
 - 3) La mejoría de la selectividad en el empleo inicial
 - 4) El mantenimiento de las máquinas en óptimas condiciones de funcionamiento
- b. Usando los últimos avances tecnológicos para las instalaciones productivas, incluyendo la ampliación de nuestras aplicaciones de computación en la fábrica.
3. Elevar la excelencia de la administración en todos los niveles implementando programas de desarrollo ejecutivo.
 4. Mejorar el control de gastos en todos los niveles, y relacionaremos el costo y otras erogaciones con la producción.

4.49.10 MAPA ESTRATÉGICO DE ASERRADERO NELLY

MISIÓN

"Somos una empresa que satisface las necesidades de los clientes en la preparación y comercialización de madera para construcciones, entablados y decoraciones, cumpliendo con las expectativas de sus consumidores, ofreciendo productos de alta calidad, a precios adecuados y excelente servicio, buscando permanentemente la satisfacción de los clientes, trabajadores, proveedores, obteniendo utilidad razonable que permita una retribución adecuada y justa a su dueño y la sociedad en general".

VISIÓN

"Ser una empresa líder en la preparación de madera, ofreciendo productos de alta calidad y un servicio integral al cliente con elevados estándares que le permitan ser productiva y competitiva contando con un personal comprometido, motivado y calificado".



2010

2009



2007

2006

OBJETIVOS

- Mantener los procesos óptimos.
- Aumentar crecimiento de la empresa en un 15%

ESTRATEGIAS

- Desarrollar el mapa estratégico para los posteriores años.

POLÍTICAS

- Aplicar mejoramiento continuo
- Se deberá capacitar al personal en mejoramiento continuo.
- Se evaluarán continuamente a los procesos.

OBJETIVOS

- Incrementar la utilidad en un 20%.
- Aumentar el nivel de ventas en el 15%.

ESTRATEGIAS

- Aplicación de estrategias de mercadeo.
- Diseño de un plan de marketing.
- Determinación de nuevos segmentos de mercado

POLÍTICAS

- Los planes deberán cumplirse en el tiempo establecido.
- El personal de ventas deberá capacitarse en mercadeo.

OBJETIVOS

- Aumentar la productividad de procesos en un 30%.
- Reducir los desperdicios en el 25%.

ESTRATEGIAS

- Mejorar los procesos que presenten cuellos de botella.
- Efectuar análisis y comparación de los procesos
- Optimizar los recursos utilizados en el área.

POLÍTICAS

- Se registrarán todas las actividades en los documentos de control.
- Las fallas de los procesos deberán indicarse de manera inmediata.
- Se efectuará semanalmente análisis de recursos.

OBJETIVOS

- Incrementar el 20% en el nivel de los estándares de calidad.
- Disminuir los costos en un 5%.

ESTRATEGIAS

- Desarrollar presupuestos de compras, ventas y gastos.
- Controles con aplicaciones estadísticas.

POLÍTICAS

- Mejorar los controles de la organización para optimizar costos
- Se diseñarán anualmente los presupuestos.
- El personal ejecutará los controles durante el proceso.
- Se implementará el análisis estadísticos en los procesos.

OBJETIVOS

- Incrementar la eficiencia del personal en el 35%.
- Aumentar el 5% en la participación en el mercado.
- Incrementar la producción en el 15%.
- Mantener los niveles de calidad

ESTRATEGIAS

- Capacitación al personal
- Evaluación del desempeño
- Estrategias de mercadeo
- Mejoramiento de procesos

POLÍTICAS

- Todo el personal deberá capacitarse
- La evaluación se aplicará en los días establecidos en el plan operat.
- El 2% de la utilidad será para promoción y publicidad.

Principios y Valores

- Honestidad
- Compañerismo
- Puntualidad
- Lealtad
- Rentabilidad

4.49.12 PERFIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Descripción de los Puestos o Cargos

Al determinarse nuevos puestos para la organización es importante que se describa el perfil que debe cumplir el personal con el objetivo de que cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto.

A continuación se detalla el modelo propuesto de perfil que deberá cumplir el nuevo empleado que cumplirá con las funciones específicas, por lo que es importante además que la empresa cuente con éste detalle a fin de que facilite su reclutamiento:

Datos de Identificación

Denominación del cargo:

Gerente General

Personal a su cargo:

Jefe Financiero – Administrativo, Jefe de Comercialización, Jefe de producción

Naturaleza de su cargo:

Emprender un adecuado manejo en la administración de la empresa mediante la correcta aplicación del proceso administrativo y la conducción del recurso humano a fin de velar por su seguridad.

Funciones Principales

- Apoyar e inspeccionar el cumplimiento con el sistema de administración del recurso humano.
- Establecer sistemas de información y comunicación en la organización.
- Planificar las actividades a efectuarse en la empresa.
- Formular la planificación estratégica en la organización.
- Establecer la estructura organizativa.
- Diseñar el manual de organización.
- Diseñar y aplicar los procesos administrativos.

- Efectuar el proceso de selección del personal
- Desarrollar programas de capacitación para el recurso humano de la organización.
- Fijar la seguridad industrial en la empresa.
- Determinar controles de los servicios administrativos
- Realizar el análisis de estados financieros.
- Analizar los resultados administrativos.
- Tomar decisiones en la empresa.
- Elaborar los informes de evaluación y resultados.

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Administración, Ingeniería Comercial o carreras afines.

Otros conocimientos

Manejo del recurso humano en la organización.

Sólidos conocimientos en administración.

Experiencia

Mínimo 6 años desempeñando funciones de gerencia de empresas.

Edad

Entre 30 y 45 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Jefe de Producción
<i>Jefe Inmediato:</i>	Gerente General
<i>Personal a su cargo:</i>	Bodeguero y Operarios

Naturaleza de su cargo:

Asegurar la ejecución de los niveles de producción establecidos a través del cumplimiento de los procesos establecidos.

Funciones Principales

- Elaborar la planificación de la producción.
- Supervisar el normal desarrollo de los procesos de preparación de la madera.
- Dirigir las diferentes actividades y funciones del área productiva.
- Efectuar la distribución del recurso humano.
- Establecer los tiempos de ejecución para la ejecución de las actividades del área.
- Elaborar informes de evaluación y resultados de producción.
- Presentar informes de las actividades que se desarrollan en el área.
- Inspeccionar el cumplimiento de los controles de calidad.
- Determinar los requerimientos de materiales y equipos a utilizarse.
- Corregir los errores que se presentan en la preparación de la madera.
- Programar el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria.
- Evaluar el desempeño del personal del área correspondiente.
- Aplicar la seguridad industrial.
- Dirigir al personal del área de producción.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Casco
- ✓ Mandil
- ✓ Gafas de protección
- ✓ Orejeras
- ✓ Mascarilla
- ✓ Flexómetro
- ✓ Marcadores

- ✓ Tizas
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Comercial o afines.

Otros conocimientos

Sólidos conocimientos en administración de la producción.

Manejo de buenas relaciones interpersonales.

Conocimientos en el manejo de la producción de madera.

Conducción de recurso humano.

Experiencia

Mínimo cinco años desempeñando funciones de Administración o supervisión en el área de producción.

Edad

Entre 28 – 45 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Jefe de Comercialización
<i>Jefe Inmediato:</i>	Gerente General
<i>Personal a su cargo:</i>	Auxiliar de adquisiciones y ventas, Bodeguero

Naturaleza de su cargo:

Fortalecer las ventas y adquisiciones de la empresa mediante el desarrollo de una adecuada administración de los recursos aplicación de

Funciones Principales

- Efectuar estudios de mercado referentes a la actividad de la empresa.
- Desarrollar la planificación de compras de madera.
- Realizar la planificación de ventas de madera.
- Diseñar y aplicar el plan de marketing.
- Definir las funciones del personal.
- Efectuar la distribución de los recursos para el área.
- Presupuestar las compras de madera.
- Efectuar las adquisiciones de madera.
- Establecer los controles en las compras y ventas de madera.
- Evaluar los resultados de acuerdo a la planificación establecida.
- Valorar el servicio al cliente que presenta el personal de ventas.
- Elaborar informes de evaluación y resultados de la comercialización.
- Receptar el pago por concepto de venta efectuada por la empresa.
- Control del servicio post-venta.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Administración de Empresas, Marketing, Ingeniería Comercial o afines.

Otros conocimientos

Relaciones humanas, atención al cliente

Sólidos conocimientos en adquisición de materiales y venta de productos.

Manejo de recursos humanos

Experiencia

Mínimo dos años desempeñando funciones afines al puesto.

Edad

Entre 25 – 40 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Jefe Financiero - Administrativo

Jefe Inmediato: Gerente General

Personal a su cargo: Auxiliar de contabilidad

Naturaleza de su cargo:

Fortalecer el apropiado funcionamiento de las funciones financieras – contables manteniendo una adecuada comunicación y el manejo de la información en la empresa.

Funciones Principales

- Establecimiento de presupuestos para las distintas áreas de la organización.
- Desarrollar programas de inversión y financiamiento de recursos para la empresa.
- Organizar el área financiera – contable.
- Supervisar y controlar la documentación correspondiente a la empresa.
- Efectuar las proyecciones y el análisis financiero.
- Aplicar sistemas de control para las distintas actividades que se desarrollan en el área.
- Llevar el sistema contable de acuerdo a las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC), principios de contabilidad generalmente aceptados y las disposiciones legales.
- Elaborar los balances, estados financieros y flujos de caja de la organización.
- Presentar informes de evaluación y resultados del área financiera y contable.
- Manejar el recurso humano de la organización.

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Título en Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría, título de CPA.

Otros conocimientos

Computación relacionada los sistemas contables y operativos.

Conocimientos actualizados de las disposiciones legales, el régimen tributario y bancario financiero.

Experiencia

Mínimo 5 años como jefe financiero.

Edad

Entre 28 y 45 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Asistente de Contabilidad
Jefe Inmediato: Jefe Financiero
Personal a su cargo: Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Colaborar en el correcto funcionamiento de los procesos contables de la empresa del área de finanzas y contabilidad.

Funciones Principales

- Llevar los registros de compras, ventas, ingresos y egresos.
- Elaboración de la ficha técnica para la presentación de la retención en la fuente.
- Digitar la información en los respectivos programas contables.
- Archivar la documentación.
- Manejo de las carteras de clientes y proveedores.
- Llevar el libro de bancos.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar las retenciones a la fuente.
- Elaboración de cheques.
- Manejo y pago a proveedores.
- Elaborar los roles de pago, planillas de aportes al IESS.
- Avisos de entrada y salida del personal al IESS.
- Manejo de registros de préstamos a los empleados de la empresa.

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Instrucción superior hasta segundo año de Contabilidad y Auditoría o carreras afines.

Otros conocimientos

Manejo de paquetes contables

Nociones de leyes tributarias

Experiencia

Mínimo 1 año desempeñando funciones de asistente de contabilidad.

Edad

Entre 20 y 30 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

<i>Denominación del cargo:</i>	Asistente de Comercialización
<i>Jefe Inmediato:</i>	Jefe de Comercialización
<i>Personal a su cargo:</i>	Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Colaborar en la compra y venta de los productos de madera

Funciones Principales

- Venta personalizada al cliente.
- Mostrar las diferentes gamas de productos de la empresa.
- Facturar las ventas realizadas.
- Ingresar los pedidos de los clientes
- Registrar en el comprobante las ventas a crédito
- Actualizar la nómina de clientes de acuerdo al grado de importancia para la empresa.
- Efectuar un seguimiento a los clientes a fin de evaluar su satisfacción.
- Actualizar la base de datos de proveedores
- Realizar los contactos con los proveedores
- Elaborar las ordenes de compra

Equipo a utilizar

- ✓ Computador
- ✓ Calculadora

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Instrucción superior mínimo hasta primer año de Administración, Marketing o carreras afines.

Otros conocimientos

Atención al cliente

Relaciones humanas

Conocimientos básicos de computación

Experiencia

Mínimo 1 año desempeñando funciones afines.

Edad

Entre 20 y 30 años

Sexo

Femenino

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Bodeguero
Jefe Inmediato: Jefe de Producción, Gerencia General
Personal a su cargo: Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Manejar y controlar los inventarios de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Funciones Principales

- Recepción de la materia prima
- Comprobación con los estándares para la madera
- Registro en las tarjetas kardex
- Ubicación de los materiales
- Recepción de los productos en proceso y terminados
- Organización del área
- Codificación de los productos
- Elaboración de informes de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- Entrega de los productos al cliente
- Cumplimiento con los controles de inventarios

Equipo a utilizar

- ✓ Registros
- ✓ Kardex
- ✓ Informes

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Instrucción superior mínimo hasta 2do año en Administración o Contabilidad y Auditoría.

Otros conocimientos

Manejo de inventarios

Experiencia

Mínimo 1 año en funciones afines

Edad

Entre 22 y 35 años

Sexo

No preferencia (indistinto)

Datos de Identificación

Denominación del cargo: Operario
Jefe Inmediato: Jefe de Producción, Gerencia General
Personal a su cargo: Ninguno

Naturaleza de su cargo:

Manipular la maquinaria existente en la empresa y cumplir con las actividades para la preparación de la madera.

Funciones Principales

- Manejar la maquinaria de la empresa de acuerdo a las normas de seguridad.
- Cumplir con las disposiciones emitidas por el jefe de área
- Ejecutar los programas de trabajo impartidos por la jefatura de área
- Realizar informes sobre el funcionamiento de los procesos de producción.
- Realizar actividades anexas que ayuden a elaborar productos terminados.

Equipo y herramientas a utilizar

- ✓ Casco
- ✓ Mandil
- ✓ Gafas de protección
- ✓ Orejeras
- ✓ Mascarilla
- ✓ Flexómetro
- ✓ Lápiz

Requisitos para ocupar el puesto

Formación académica

Bachillerato con preferencia en formación técnica.

Otros conocimientos

Nociones de mecánica

Experiencia

Mínimo 1 año en funciones afines

Edad

Entre 20 y 35 años

Sexo

Masculino

Observaciones

1. En la planificación semanal de actividades se crearon reportes los cuales indicaran los problemas existentes en las distintas áreas de la empresa, además que se han establecido formatos para ello y constará con el respectivo cronograma de actividades.
2. La planificación de producción considera información proporcionada por el área de ventas, además se determinaron formatos y la creación de un nuevo puesto quien es el encargado del manejo de inventarios, bodeguero.
3. La planificación de compras mantendrá coordinación con ventas y producción, considerando datos reales que constarán en los registros formulados.
4. En el proceso preparación de duelas machihembradas se determinaron formatos a las órdenes de producción, la delegación de funciones a los demás operarios y la clasificación de desechos.
5. La preparación de duelas al tope se considera la determinación del formato a la orden de producción, asignación de funciones a los operarios mediante la capacitación y selección de desechos.
6. En la preparación de alfajías cepilladas los cuatro lados se incrementa la participación de un nuevo operario en la actividad del cepillado, delegación de funciones previa la correspondiente capacitación y determinación de formatos.
7. Proceso de preparación del parquet agiliza su ejecución debido a la facilidad de utilizar la materia prima ya que ha sido previamente seleccionada.
8. El control de calidad incluye la participación del bodeguero encargado del control de inventario, delegación de funciones a los operarios previa capacitación y el incremento del formato de las hojas de control.

9. En la adquisición de madera se han establecido formatos que permite contar con datos reales y la participación del bodeguero.
10. En las ventas en efectivo se fija la creación del lugar de recepción de cobro denominado CAJA, el formato de la nota de entrega y la delegación de la función al bodeguero.
11. En las ventas bajo pedido se ha establecido el formato de estas ventas considerando la utilización del programa EXCEL y una mejor delegación de funciones a los demás empleados.

Las ventas a crédito considerarán las políticas crediticias y el ingreso de la información en un archivo del computador

CONCLUSIONES

- La teoría EFQM nos permitió evaluar de forma práctica la organización a través de la construcción de mapas de procesos y emprender el mejoramiento, acortamiento, reducción, eliminación o implementación, de sus procesos.
- Este estudio enfocado como un prototipo hizo posible culminar con un parte del manual de procesos en donde se registra la documentación de las actividades gráficamente, y a la vez los procedimientos de los mismos.
- El Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) al igual que las Normas ISO (Organización Internacional de Estandarización) se basan en los mismos principios de calidad y ofrecen un diagnostico general de la empresa para detectar áreas de mejoras en los procesos.
- La situación actual en la que se ejerce su actividad presenta una estructura organizacional informal lo que ocasiona la existencia de dificultades para el normal desarrollo de los procesos, además no posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su misión, visión, objetivos, políticas y estrategias que le permitan seguir lineamientos específicos que contribuyan a su crecimiento.
- En el inventario de procesos establece que la empresa no cuenta con una definición clara de estos, además que no posee un establecimiento formal de las actividades que desempeñan los empleados en la organización, por lo que se selecciona aquellas que representan mayor incidencia y se agrupan en tres procesos: estratégicos, esenciales y de apoyo.
- Dentro de la selección de procesos se han escogido catorce, los cuales presentan cada uno una serie de dificultades y deficiencias en los que se destacan principalmente las planificaciones de actividades, producción y de compras debido a la centralización y falta de delegación adecuada de funciones, puesto que muchas de las actividades que son secundarias e innecesarias, son ejecutadas por los niveles directivo y ejecutivo.

- En el área contable se encuentra personal preparado pero las actividades están mal distribuidas es por eso que interrumpen la eficacia del trabajo, el mismo que forma parte importante de la administración para tomar decisiones.

- Los procesos que han sido previamente seleccionados se los ha suprimido, fusionado y creado actividades que agreguen valor al proceso lo cual incrementaran sus beneficios en tiempos permitiéndole obtener mayores beneficios, adicionalmente se creó formularios que dinamicen su ejecución.

- En la propuesta también se identificó como una necesidad esencial, la elaboración de un plan para el negocio de Aserradero Nelly, con la finalidad de complementar la organización formal de los procesos de calidad, mediante el conocimiento más amplio del ambiente en que se desenvuelve, la administración mas eficiente de las herramientas financieras y un breve direccionamiento estratégico.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantea para el proyecto se detallan a continuación:

- Es importante que la empresa se provea de un plan de negocios para conocer interiormente las posibilidades con las que cuenta su organización, definir claramente sus objetivos y desarrollar estrategias y políticas que le ayuden a cumplir con las proyecciones determinadas.
- Se debe tomar en cuenta que un aseguramiento de la calidad es empezar con la evaluación del cumplimiento propio de los métodos empleados para el alcance de los objetivos planteados es por tal motivo que se presenta las pautas de la manera de evaluar las operaciones, por lo que se recomienda su empleo.
- Es indispensable que la estructura organizacional sea formal por lo que a través de la aplicación propuesta organizacional en el que se sugiere mantener el contexto legal actual, la organización, los macro procesos con sus respectivas cadenas de valor a las cuales se les puede aplicar los indicadores de gestión que miden el desempeño de dichos procesos, especificándose además la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias que deberán ejercer los empleados y cumplir con la descripción de cargos.
- Considerando el beneficio esperado es aconsejable que la empresa contemple la creación de la bodega y contrate a una persona responsable para que ejecute dichas funciones ya que permite que exista una mejor administración y control de la madera tanto en materia prima, productos en proceso y productos terminados, además que podría adquirir nuevos equipos y tecnología los cual impulsaría en mayor grado la optimización de recursos y productividad en sus procesos logrando la satisfacción de sus clientes y mayor competitividad.
- Con relación al personal que labora en Aserradero Nelly, se recomienda aplicar la descripción de los puestos en los que se detallan cada una de sus funciones y

el perfil que deberán cumplir para ejercer dicho puesto, además que la asignación y delimitación de responsabilidades y competencias permite que sus actividades sean ejecutadas con mejor posición.

- Se recomienda aplicar los procesos mejorados con los cuales la empresa pueda obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempo como en costos, además que sus eficiencias aumentan notablemente.
- La organización por procesos permite a la empresa administre con mejor eficiencia los procesos existentes, además que es aplicable la propuesta en la cual establecen los procesos estratégicos, indicándose también el organigrama por procesos.

BIBLIOGRAFIA

- INTERNACIONAL ORGANIZACIÓN FOR STANDARIZACION (ISO): “INTRODUCCION TO ISO”, Abril 2005.
- BENGTT, Karlof Estrategia Empresarial 2001.
- IVANCEVICH, John M. – LORENZI, Peter – SKINNER, Steven J. – CROSBY, Philip B. 2004 GESTION CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. Tomo 1 y 2.
- MERTEN, Leonardo; BAEZA, Mónica. LA NORMA ISO Y LA COMPETENCIA LABORAL. OIT.CIMO.CONOCER Méx. Ico. 1998
- “QUALITY SYSTEMS IN THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES” PYME 2004
- REVISTA ISO MANAGEMENT SYSTEMS 2004
- DOCUMENTO DE DIAGRAMAS DE FLUJO FUNCIONAL ESCUELA SUPERIOR DEL EJERCITO ABRIL/2005

PAGINAS WEP

- <http://www.aenor.es>
- <http://www.enac.es>
- <http://www.iso.ch>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.aplicacionefqm.com>

ANEXO 1
(CD ADJUNTO)

ANEXO 2

PROYECTO DE TESIS

SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA

Si analizamos las organizaciones frente al mundo globalizado, independiente de su tamaño y del sector de productividad, se enfrentan a mercados competitivos en los que buscan tanto la eficiencia económica de la empresa, así como la satisfacción de los clientes, a través de los productos que sean respaldados bajo estándares de calidad.

Para el aseguramiento de la calidad en la actualidad se emplean sistemas de gestión de calidad como herramientas de mejoramiento sobre sus actividades

La Gestión por Procesos es una herramienta principal de algunos sistemas de calidad y, que actualmente se está empleando, por lo cual se considera la mejor vía administrativa para la dirección de todas las áreas que compone una empresa.

Pero, una empresa que busca alcanzar el progreso y lucha por ser competitiva en el mercado, necesita adaptarse a los cambios especializados, y la creación de estrategias en todas las unidades que forman la estructura orgánica de la misma.

La modalidad que en la actualidad optan algunas empresas, es mediante la aplicación del Modelo EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT), Fundación Europea para la Gestión de Calidad, que es una guía que orienta a que todos los procesos de una empresa industrial, comercial o de servicios se desarrollen en base a las normas de calidad ISO, (INTERNACIONAL ESTANDAR ORGANIZATION), Organización Internacional de Normalización.

El EFQM implantado a través de las normas ISO, pretende el cumplimiento de los procesos a través de las normas de calidad que tratan en términos generales del diseño, compra, procesos, posventa, etc.

Es por eso que al momento en que una organización adapta las normas ISO a sus actividades se habla entonces de una gestión de calidad.

Tomando en cuenta lo expuesto, y la necesidad de desarrollar un tema de investigación, se ha tomado en consideración a la “*Empresa Aserradero Nelly*”, organización que funciona desde años atrás sujeta a la administración tradicional de su propietario, las decisiones se han tomado conforme a la práctica y experiencia adquirida, la misma que no es suficiente para cubrir y neutralizar todas las deficiencias, es así que se necesita una visión más clara sobre las posibilidades de manejarse administrativamente desde un punto de vista moderno, y la posibilidad de evaluar su desempeño mediante un control interno y continuo.

Es por eso que con la presente tesis se ha decidido realizar un análisis de los procesos que en la actualidad se encuentran ejecutando, de manera que se pueda entregar en manos de la Dirección, una herramienta que sirva de guía para la aplicación, modificación, conservación e implementación de los procesos de gestión, y con este material partir con decisiones renovadas como la creación de estrategias, políticas, disposiciones, etc.

1. PROBLEMÁTIZACIÓN

La dificultad que enfrenta “Aserradero Nelly” consiste en la falta del establecimiento de procesos claramente definidos, lo que dificulta el continuo avance de las actividades.

La organización está dirigida bajo una administración que no ha establecido su estructura orgánica y no cuenta con una planificación que ayude a una mejor visión y direccionamiento estratégico.

Si realizamos un análisis de las distintas dificultades que enfrenta cada área se presentan de la siguiente forma:

Recursos Humanos muestra una falta de compromiso con la organización el cual es evidente ya que no existe una entrega absoluta e interés en las distintas actividades que se realizan.

En lo referente a la capacitación ésta es limitada lo que dificulta su productividad y desempeño, además la falta de formación profesional en ramas afines ocasiona que la comprensión de ciertas tareas sean confusas desde su punto de vista y que el aporte de ideas y posibles soluciones sean mínimas.

En el área de producción las actividades de los procesos se cumplen previas indicaciones verbales, por lo que éstas no están debidamente definidos. Además que no cuentan con registros, restringiendo la disponibilidad de información que ayude a determinar si se cumple con las expectativas planteadas.

En finanzas la empresa obtiene su financiamiento de pocas instituciones financieras debido a que no existe un análisis de posibles alternativas que le proporcione dicho servicio.

La empresa realiza sus ventas al contado y crédito, existiendo deficiencia en el cobro de éstos, ya que su política no está debidamente delimitada ocurriendo una similar situación en el pago de sus obligaciones. En el aspecto contable cumple con todos sus principios pero no se ha establecido controles eficientes, así mismo no posee información de los costos de área de producción.

Para la comercialización de sus productos, no cuenta con estrategias que impulsen tanto el mejoramiento de las funciones que realiza así como su interés por efectuar promociones y publicidad, además que su proceso de ventas es deficiente ya que demuestra demoras.

A pesar de la magnitud de la organización y el movimiento no se ha establecido control de las actividades en cada una de las áreas, la misma que es necesaria, para emitir criterios de posibles incumplimientos o desviaciones, que ayudarían en el mejoramiento de sus movimientos.

A continuación se identifica los problemas más puntuales por cada área:

RECURSOS HUMANOS

- Falta de motivación en el personal que responda con eficiencia al trabajo.
- Poca capacitación que contribuya a la renovación de conocimientos.
- Personal sin formación profesional que aporte con ideas favorables.
- Escaso compromiso del personal con la empresa, en lugar de presión de laborar.

PRODUCCIÓN

- No tiene procesos definidos, que indique los pasos mas efectivos para la elaboración de un producto.
- Poca información en manos de la administración para la toma de decisiones oportunas.
- Falta de registros que apunten datos fiables y de importancia a tomarse en cuenta antes de dar un paso.
- Existencia de desechos no aprovechados, en lugar de asignarlos en otra ocupación que genere beneficio.

FINANZAS

- Pocas fuentes de financiamiento, que favorezcan a la posible inversión.
- Deficientes políticas de cobro y pago, que por un lado evite el incremento de cartera vencida, y por otro cumpla con las obligaciones en beneficio de su prestigio.
- Pocos controles contables y mínima a información de costos de manera oportuna, para la admisión de decisiones.

ADMINISTRACIÓN

- Poca planificación a largo plazo, que establezca metas y objetivos.
- Falta de estructura organizacional definida, que designe las funciones, jerarquías y autoridades.

COMERCIALIZACIÓN

- Escasa publicidad y promoción, que de a conocer y permita la difusión del producto y la empresa.
- No existen estrategias de mercado, que agilite la compra venta de los materiales y comercialización de los productos.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

El problema central que existe esta ubicada en la administración general de la empresa, es poco eficaz, y, esto afecta directamente al prestigio y competencia con las demás industrias, por consiguiente hay una reducción de ventas.

Por esta razón se han identificado los efectos que ha ocasionado este problema, bajo las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la atención que se da en la capacitación del personal que motive al compromiso con la empresa?.
2. ¿La falta de controles definidos que verifiquen el desempeño de las funciones y procedimientos afectan el normal desenvolvimiento de los procesos de producción?.
3. ¿De qué manera afecta que la estructura orgánica de una organización no se encuentre establecida?.

3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“PROTOTIPO DE GESTION POR PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA ASERRADERO NELLY UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”.

4. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

GENERAL

- Generar un prototipo de Gestión por procesos para establecer planes estratégicos de mejoramiento continuo en la Empresa Aserradero “Nelly”.

ESPECIFICOS

- Elaborar un Manual de Procesos de Gestión basado en el modelo EFQM para establecer sistemas de procesamiento de calidad en las distintas áreas de la empresa.
- Desarrollar un mapa de procesos distinguiendo los tipos de procesos como guía administrativa.
- Incorporar un plan para el negocio de manera que facilite la aplicación del sistema administrativo de procesos.

5. JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde la mitad del Siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

El EFQM basado en los principios que también contempla las normas ISO, manifiesta las condiciones y requisitos indispensables para que la empresa sea competitiva y su producto sea de calidad para satisfacción del cliente.

Este actual modelo, ha sido implementado por empresas de gran magnitud, a la que le siguen las medianas y pequeñas empresas.

La aplicación del modelo EFQM como herramienta de mejoramiento en la gestión permite orientar la empresa hacia la excelencia a través de la gestión por procesos.

El modelo EFQM de calidad total se sustenta sobre los siguientes pilares: orientación a resultados, al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos, mejora continua e innovación, y desarrollo e implicación de la plantilla.

El modelo de calidad EFQM está considerado un modelo didáctico y puede llegar a ser de mucha utilidad para la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Una de las ventajas del modelo es que puede ser fácilmente aplicado en cualquier género de empresas sean estas comerciales, de servicios, públicas, privadas, etc.

El principal aporte de esta investigación es dar a conocer el Modelo de Calidad EFQM, de manera teórica y práctica.

Aserradero “Nelly”, una empresa con muchos años de funcionamiento, no ha conseguido la implantación de un nuevo modelo administrativo, que asegure la calidad en su gestión administrativa.

Al momento de haber escogido el tema “**PROTOTIPO DE GESTION POR PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA ASERRADERO “NELLY” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**”, a más de tener gran interés, se ha considerado la actualidad del mismo, ya que es un proyecto que plantea una visión de mejoramientos de los procesos y la evaluación en toda la organización.

El desarrollo de este proyecto constituye un paso muy importante en nuestra carrera universitaria, porque nos permitirá obtener un título profesional. Por lo tanto este trabajo, va a constituirse como un aporte profesional a la sociedad, adicionalmente facilitando información de actualidad.

Para ejecutar dicho trabajo se aplicará conocimientos adquiridos en ciclos anteriores, y mediante la investigación de temas más actuales que contribuyan al mejor desarrollo del mismo.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 ANTECEDENTES

ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA ASERRADERO "NELLY".

La Empresa Aserradero "Nelly" tuvo sus inicios en el año 1967 como depósito de madera, es decir compra y venta de madera rústica; y, es a partir del año 1977 que empieza a funcionar como industria de preparación y comercialización de madera para diferentes construcciones, entablados, decoraciones, parquet a lo que se adicionó la venta de artículos de ferretería.

Estuvo afiliado a la Cámara de Pequeños industriales alrededor de 10 años, posteriormente obtuvo la Calificación Artesanal que en ese entonces emitía el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca (MICIP) en el año 1995 y que para el año 2002 adquiere otra Calificación Artesanal otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Esta empresa legalmente se encuentra constituida como Persona Natural cuyo propietario es el Sr. Néstor E. Tenorio J., se encuentra ubicada entre las avenidas Roosevelt y Atahualpa, en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

El Proceso Administrativo es efectuado por el dueño de la organización que labora junto con once personas distribuidas en las áreas de: producción, contabilidad y ventas. La comercialización es realizada en dos formas: la madera al rústico y en madera preparada con la siguiente gama de productos: duelas, alfajías, medias

alfajías, tiras, barrederas, marcos, tapamarcos, bordos y parquet, en distintas medidas y clases.

EVOLUCION HISTORIA DE LA GESTION DE CALIDAD

Desde la segunda guerra mundial hasta la década de los 70 en Occidente y en Estado Unidos la calidad se basa en la inspección del producto final pues el mercado lo absorbe todo y la calidad se concentra en la no existencia de problemas.

Por el contrario en Japón se inician los nuevos conceptos de la calidad, Deming establece el control de calidad estadístico, y Juran introduce el concepto de calidad total. Las novedades que se introducen son la implicación de los departamentos y empleados, se empieza a escuchar al consumidor introduciendo sus especificaciones en la definición de los productos.

Con la crisis del petróleo de los años 70 y el inicio de la globalización de los mercados el consumidor tiene mucha más información a la vez que los mercados empiezan a saturarse, USA pierde el liderazgo frente a Japón.

A principio de los 80 las empresas empiezan a considerar que la calidad no es solo esencial en sus aspectos técnicos de forma que se introduce también en la gestión, pero no es hasta enero de 1988 cuando se constituye en Estados Unidos el premio Malcolm Baldrige a la calidad, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis así como al cliente y su satisfacción.

MODELO EUROPEO FQM

Es un modelo creado por 14 importantes empresas europeas con la misión de potenciar que las empresas europeas obtengan ventaja competitiva por implantación de la calidad total. Se ha basado en el modelo americano Malcolm Baldrige pero poniendo mas énfasis en la satisfacción tanto del cliente como de los empleados teniendo en cuenta el impacto social de los empleados.

La *European Foundation for Quality Management* (EFQM) fue fundada en 1988, bajo los auspicios de la Comisión Europea, por los presidentes de 14 de las mayores empresas europeas.

En la actualidad, el número de miembros excede las 600 organizaciones, entre las que se encuentran las mayores empresas europeas, tanto nacionales como multinacionales, así como centros de investigación y las universidades de más prestigio.

Entre sus muchas actividades, la EFQM mantiene un programa de actividades de formación entre las cuales ocupa un lugar destacado el *European Master's Programme in Total Quality Management*, que se desarrolla conjuntamente en nueve destacadas universidades y escuelas de negocios europeas.

La aplicación del Modelo de Calidad Europeo E.F.Q.M (European Foundation for Quality Model). La Fundación Europea para el Modelo de Calidad Total es una Organización que se ha dedicado a organizar los principios de calidad total de modo que puedan ser aplicables a las organizaciones. El Modelo EFQM es una herramienta práctica que ayuda a las organizaciones a llegar a la excelencia.

Los principales conceptos que utiliza el modelo son:

- Resultado de Orientación
 - Enfoque al Cliente
 - Liderazgo
 - Manejo por Procesos
 - Desarrollo Personal
 - Innovación Continua
 - Desarrollo de Socios
- Responsabilidad Pública.

La misión de la EFQM es estimular y apoyar a las organizaciones europeas en la mejora de sus actividades, para conseguir la máxima excelencia en la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y los resultados del negocio.

El modelo FQM de calidad total se sustenta sobre seis pilares: orientación a resultados, al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos, mejora continua e innovación, y desarrollo e implicación de la plantilla.

Una de las principales ventajas de este modelo es que requiere ofrecer formación a la plantilla para que sea capaz de adaptarse a los cambios y llevar a cabo los objetivos marcados.

Cómo se obtiene la certificación?

Toda organización que quiera implantar un sistema de la calidad debe seguir los siguientes pasos hasta llegar a obtener la certificación:

1. Definición de procesos y capacitación del personal.
2. Desarrollo de la documentación del sistema de Gestión de la Calidad.
3. Implementación del Sistema de Gestión.
4. Formación de Auditores Internos y realización de Auditorías.
5. Certificación ISO-9001:2000.

En cualquier caso, para obtener la certificación la empresa interesada deberá recurrir siempre a los servicios de un organismo de certificación.

Una vez redactado e implantado el sistema de calidad, la empresa que quiera certificarse debe contactar con un organismo de certificación. Los servicios de éste son, básicamente, tramitar la solicitud, analizar la documentación, la auditoría inicial y anual, y la emisión del certificado e inclusión en un registro de empresas certificadas.

DESARROLLO HISTORICO DE LA CALIDAD TOTAL

Antes de la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano. La calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados en el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción masiva han llevado a la especialización dentro de las compañías. Cada una de las personas se concentra en su pequeña sección de la empresa y no es posible tener una visión global de esta. Se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado. La inspección se hizo necesaria e inicialmente esta era realizada por el jefe o capataz de cada sección. Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario relevar entonces al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado.

Más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado inspectores, al inicio de la primera guerra mundial. Posteriormente se separa este grupo en una unidad organizacional independiente: el departamento de inspección que tuvo su inicio en los años veinte.

Durante la segunda guerra mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó. Para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente. Entonces se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para este propósito. En particular las autoridades militares en Estados Unidos se interesaron por este tipo de procedimiento e instruyeron con los métodos estadísticos a los proveedores de materiales de guerra. Posteriormente estos métodos alcanzaron una amplia distribución y al mismo tiempo se fueron desarrollando consecutivamente.

La complejidad de los productos se incrementó y por lo tanto, el riesgo de defectos en las funciones de los productos. Hubo entonces un incipiente interés en la fiabilidad de los productos, y durante los años cincuenta se inició el desarrollo

de los métodos especiales para incrementar la fiabilidad. En un principio el interés se concentró en los productos electrónicos con fines militares y programas espaciales. La técnica de la fiabilidad se utiliza principalmente en el desarrollo del producto y el trabajo de diseño.

Durante los años sesenta se empezó a hablar acerca del control total de calidad. Para poder fabricar productos con alta calidad y a costos razonables, se encontró que concentrarse en funciones aisladas no era suficiente, si no que requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones. Por lo que a esta manera de trabajar de cruce funcional se le denominó control total de la calidad.

Al final de los años sesenta surgió un nuevo concepto que se hizo notar, llamado aseguramiento de la calidad. Sin embargo, no existe un total acuerdo en lo referente al significado de este término.

Durante los años setenta surgieron preguntas concernientes a la seguridad de los productos y a los daños que estos producían, por lo que se puso atención a estos aspectos relevantes. Esto fue el resultado del rápido desarrollo de la responsabilidad legal de los fabricantes, distribuidores, vendedores, etc., de pagar una compensación cuando los bienes ocasionan perjuicios a las personas o daños a la propiedad, las altas compensaciones que se aplican a los fabricantes han llevado a que los principios de control de calidad sean aplicados en mayor extensión. Se ha encontrado que el control de calidad es un medio efectivo en el trabajo para la manufactura de productos sin riesgos.

En los últimos años los ejecutivos y los altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. La razón de este creciente interés fue que se hizo obvio para muchos de ellos que la calidad significaba mucho para el futuro de las compañías. El reconocimiento de esto se obtuvo a través del incremento en la competitividad y a las altas exigencias de calidad por el cliente.

Actualmente los sistemas de gestionar la calidad, la satisfacción del cliente, el control de los procesos, las certificaciones externas son términos habitualmente utilizados en el ámbito empresarial y cada vez más integrados en la cultura de las empresas.

Sistemas de gestión de la calidad

No existen sistemas únicos aplicables. La realidad es que una vez definidos los procesos, se debe establecer un sistema de aseguramiento de la calidad, y material no nos falta:

- Modelo ISO
- Modelo Holandés (PACE)
- Modelo Inglés (King's Foundation)
- Modelo Canadiense
- Joint Comission
- European Foundation for Quality Management EFQM

Las normas UNE-EN-ISO 2000, son normas creadas por ISO, siglas de International Organization for Standardization, es una organización internacional de normalización a nivel mundial. Se creó en 1947 para el desarrollo de actividades de normalización, facilitando el intercambio internacional de bienes y servicios y desarrollando colaboración en ámbitos intelectuales, científicos, tecnológicos y económicos entre diferentes países. Actualmente forman parte de ISO 140 organismos nacionales de normalización, uno por país, entre ellos AENOR. La central está ubicada en Ginebra. Como organización funciona descentralizadamente en comités técnicos, subcomités y grupos de trabajo (en la actualidad operan unos 2850) Estos comités trabajan por consenso entre productores, consumidores, gobiernos, profesionales y en general se tiene en cuenta los intereses de todos los implicados. Las normas ISO, que se obtienen por este proceso, son de aplicación voluntaria por parte de las empresas.

Hay muchas normas ISO, nosotros nos centraremos en la ISO 9001 del 2000 que se refiere a la gestión de la calidad.

EN, significa que son normas europeas que deben adaptarse íntegramente como normas nacionales, por todos los organismos de normalización miembros. UNE, siglas “de Una Norma Española” significa que han sido aprobadas en el estado español por AENOR (organismo español de normalización reconocido por la Administración Pública española).

La norma ISO

Las Normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. La última versión de la Norma 9001 data del año 2000 y incorpora ocho principios básicos:

1) *Organización enfocada a la satisfacción del cliente*: “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas”.

Las organizaciones deben supervisar la satisfacción de los clientes.

2) *Liderazgo*: “Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización”

3) *Participación del personal*: “El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización”. Es importante el desarrollo del factor humano. No solo identificar las necesidades de formación y su impartición, sino averiguar las necesidades de formación para afrontar el futuro y desarrollar e integrar a todo el personal en la visión común de mejora continua de la organización.

4) *Enfoque a proceso*: “Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso” recordemos que “Un proceso es un conjunto de actividades que reciben una o mas entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente” (Hammer y Champy,1993) En una empresa, cualquier cosa que se haga (actividad) debe estar enmarcada en un proceso operativo (que conduce a un producto o servicio) en un proceso de soporte (apoyo a los operativos) o en un proceso estratégico.

5) *Enfoque del sistema hacia la gestión*: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización a la hora de alcanzar sus objetivos”. No solo emplear las técnicas estadísticas a nivel de calidad proceso, sino aplicarlas para facilitar la toma de decisiones y para la gestión de la mejora continua (relacionado también con los puntos 6 y 7).

6) *Mejora continua*: “La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización”.

7) *Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones*: “Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información”.

8). *Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador*: “Una organización y sus suministradores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas aumentan la capacidad de ambos para crear valor”.

Ello significa trabajo continuo con los proveedores. Más allá de la evaluación de los proveedores.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

6.2.1 TERMINOS BÁSICOS

CALIDAD Es el conjunto de características de una entidad que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas y las implícitas.

CERTIFICACIÓN Proceso mediante el cual una empresa consigue el llamado certificado de calidad bajo la norma ISO 9001 o ISO9002 (dependiendo de si tiene o no diseño en su proceso productivo respectivamente). Esta certificación la otorga un organismo que realiza una serie de auditorías a la empresa para comprobar si cumple con lo dispuesto en su Sistema de Calidad y si éste cumple a su vez con la norma. En cada país el organismo que certifica a las empresas es distinto o hay varios (en España el más importante es AENOR).

COMPETITIVIDAD La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

CONSULTOR Persona encargada por la empresa para que implante y desarrolle el Sistema de Calidad y consiga la certificación de la empresa por parte del organismo competente de certificación.

DIRECTOR O JEFE DE CALIDAD Persona de la empresa que se encarga de todo lo referente a la Calidad. Juega un papel de organizador de todas las partes de la empresa, establece las adecuadas sinergias entre las partes, comprueba, mejora y vigila el correcto cumplimiento del Sistema de Calidad instaurado. Como la Calidad afecta a prácticamente toda la empresa, debe ser una persona que dependa directamente de la dirección para que disponga de la suficiente autonomía e imparcialidad.

DOCUMENTOS Manual de Calidad, Procedimientos, Instrucciones Técnicas, instrucciones de fabricantes, cualquier tipo de normas.

DATOS Listas de clientes, proveedores o empleados; listas de normas, encuestas, planificación.

FORMATO Es el soporte físico que una vez cumplido constituye un registro.

GESTION El proceso emprendido una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

GESTORES Los individuos que guían, dirigen o supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

ISO9001 Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa.

ISO9002 Sistemas de la Calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción, la instalación y el servicio postventa.

ISO9003 Sistemas de la calidad. Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la inspección y los ensayos finales

NORMAS ISO9000 Son un conjunto de normas que según su definición constituyen un modelo para el aseguramiento de la Calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio postventa. Esta norma permite desarrollar e implantar un sistema de gestión de la calidad en una empresa.

ORGANIZACIÓN Estructura administrativa y funcional que puede ser tan pequeña como para contar con una sola persona o tan grande que llegue a contar con más de un millón de empleados.

PLAN DE CALIDAD Un plan de Calidad no es más que una planificación con fechas, responsables, tareas a realizar y objetivos a conseguir de cualquier aspecto relacionado con el Sistema de Calidad, ya sea la propia implantación del Sistema, la obtención de la certificación por la norma ISO9000, o cualquier otro tipo de actuación relacionado con el Sistema.

REGISTROS DE LA CALIDAD Quejas interpuestas por los clientes, certificados, revisiones, verificaciones, albarán, pedido

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Sin entrar en una precisa definición técnica se puede decir que es el conjunto de reglas y forma de trabajo que debe seguir una empresa para cumplir la filosofía y estrategias que se ha definido y lograr los productos o servicios que sus clientes reclaman.

7. FORMULACION DE LA HIPÓTESIS

El Modelo de Gestión aplicado a la Empresa Aserradero Nelly, generará una herramienta para el mejoramiento continuo de procesos, propiciando mayor productividad.

8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
CLIENTES	Tipo de cliente Exigencia Trato Políticas Credibilidad	Calidad del cliente Tipo de exigencia Tipo de trato Cartera Acogida del producto
SISTEMA ADMINISTRATIVO	Modelo Flexibilidad Estructura Planificación Jerarquía Auditoría	Tipo de modelo administrativo Facilidad al cambio Tipo Plazo Funciones Evaluación de cumplimiento
PROVEEDORES	Financiamiento Características Relaciones	Plazo Inversión Políticas de pago Imagen de la empresa
RECURSOS HUMANOS	Personal Compromiso Formación	Capacitación Motivación Iniciativa Ambiente laboral Nivel
PROCESOS	Manuales Planificación Documentos Control	Productividad Actividades Ordenes, ingresos, etc. Actividades

9. ESQUEMA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

INTRODUCCION

MARCO TEORICO

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

- 1.1 La Empresa
- 1.2 Gestión por procesos
- 1.3 Planes de negocios
- 1.4 Normas ISO
- 1.5 Modelo EFQM de excelencia de calidad

CAPITULO II

2. METODOS Y TÉCNICAS

- 2.1. Elaboración de encuestas
- 2.2. Investigación de campo
 - 2.2.1 Levantamiento de procesos

CAPITULO III

3. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

- 3.1 Campo
- 3.2 Procesamiento de la Información

CAPITULO IV

4. PROPUESTA

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

10. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología “representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones”¹¹ convirtiéndose en el camino por el cual debe recorrer la investigación por lo que se requiere establecer un adecuado proceso que se dirija hacia el conocimiento científico para lo que se establece un ordenamiento de las diferentes actividades que se desarrollarán en el transcurso de la indagación.

Métodos de Investigación

El lograr el cumplimiento de los objetivos en el estudio requiere que se determine la vía adecuada para lo cual se considera al método como aporte al alcance de lo planteado, es así que según Eli de Gortari, “*el método es literal y de manera etimológica el camino que conduce al conocimiento*”¹². Determinando que el método cumple con los pasos establecidos en la metodología.

Se consideran ciertos métodos de investigación para alcanzar el diseño de una gestión de calidad y el mejoramiento de procesos, citándolos a continuación:

Método Científico.- Se fundamenta con la utilización de bases teóricas, es decir definiciones y demás elementos que permitan acercarnos a la verdad.

El uso de este método en el estudio partirá de la aplicación de conceptualizaciones referentes a la calidad, Modelo FQM y que direccionen oportunamente cada una de las etapas que se presentan, además que se

¹¹Santiago Zorrilla Torres X, Armando Luis Cervo, Pedro Alcino Bervian, Metodología de la investigación, Mc Graw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V, 1997, Pág. 15.

¹² Santiago Zorrilla...IBID, Pág. 16.

considerará la aplicación de una auditoría de gestión que miden los distintos factores que se realizan en la empresa e implica conocer si existe el alcance de la productividad y de los objetivos planteados.

Método Inductivo.- Parte del estudio específico hacia lo general, ya que a través del razonamiento lógico se deducen especificaciones; así ésta metodología estará considerada en el estudio de cada uno de los componentes que integra el micro ambiente de la empresa para lo que se analizará el funcionamiento y organización de los procesos que se desarrollan durante su actividad, considerando además la cadena de valor existente.

Método Deductivo.- Es aquel método que parte de lo general hacia lo particular, es decir toma en consideración datos generales para establecer una concepción específica

A través del estudio se lo aplicará durante el análisis del macro ambiente además que tomará en consideración el diagnóstico general de la empresa con el fin de determinar los problemas existentes en áreas específicas donde se presenten los problemas que dificultan el normal desarrollo de la organización.

Otros métodos.- Durante el desarrollo del estudio se aplicarán otros métodos que permitirán una mayor precisión de la información obtenida.

Así el método analítico permitirá efectuar el análisis de los diferentes hechos y datos que son de gran incidencia en los distintos problemas de la organización además que identificará distintas situaciones.

Aplicándose también el método sintético o de síntesis en el cual se relacionarán aquellos hechos y elementos que intervienen aplicando los acontecimientos importantes en el estudio.

Cabe indicar que la aplicación de estos métodos mantendrá una relación directa entre ellos ya que toman en consideración aspectos que dan como resultado su desarrollo.

Técnicas de Investigación

En el estudio a desarrollarse se aplicarán dos tipos de fuentes, las cuales se detallan a continuación:

Fuentes Primarias

La finalidad de esta investigación se basa en la obtención de la información la cual será recolectada y registrada ordenadamente de tal forma que se determinen datos verídicos que permitan identificar la situación real en que se encuentra la empresa.

Entre las técnicas que se aplicarán tenemos:

Observación: Técnica que a través del uso de los sentidos, permite, captar la situación de la empresa con el objeto de poseer una mejor percepción ya que existirá la presencia física del investigador en el lugar de estudio. Considerando que se centrará la atención de la investigación en los aspectos de mayor interés que aporten el cumplimiento de objetivos.

La observación será desarrollada a través de dos clases, así, la observación estructurada o controlada en la que se puntualizarán los requerimientos específicos que se necesitan para el estudio y la otra clase será la observación no estructurada en la que se obtendrá la información de los distintos hechos que ocurren en la empresa para lo cual no se necesitará el apoyo de técnica alguna y sin ninguna participación directa del investigador en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Entrevista.- Instrumento que facilita la comunicación y el proceso de transmisión de información que fluirá aplicándose en distintas formas, así: formal en la que se hará referencia especialmente a la problemática que afecta a la organización para lo cual se elaborará preguntas estructuradas previa su aplicación e informal para compartir directamente intercambios de ideas, datos, y puntos de vista sobre los procesos de la empresa, aplicándose a los integrantes de la organización y demás personas importantes para realizar el estudio.

Encuesta.- Técnica de investigación que permitirá la recolección de información a través de la aplicación de cuestionarios que serán elaborados de acuerdo a los requerimientos del estudio.

Fuentes Secundarias

El apoyo de información es vital dentro del estudio a desarrollarse, es así que las fuentes secundarias utilizadas serán especializadas o poseerán temas relacionados al estudio, entre las que se puede citar: Libros, periódicos, folletos, revistas, catálogos comerciales, planos, diseños, enciclopedias, diccionarios e Internet.

Tratamiento de la información

A través del estudio se recolectará información la cual será tratada mediante el análisis de los datos obtenidos previa tabulación y tratamiento respectivo, además que se aplicarán distintos gráficos, cuadros y diagramas comparativos que facilitarán la comprensión e interpretación que aporte al diseño y mejoramiento de los procesos de Aserradero “Nelly”.

11. POBLACION Y MUESTRA

La investigación a desarrollarse esta dirigida al beneficio de toda la organización es por eso que requiere necesariamente que se tome en consideración la totalidad de la población existente en Aserradero Nelly, la misma que se encuentra distribuido de la siguiente forma:

Área Administrativa	4 personas
Área de Comercialización	3 personas
Área de Producción	6 personas
TOTAL DE LA MUESTRA	13 .

Por tal motivo el análisis se realizará a todo el personal de la organización.

12. PRESUPUESTO

MATERIALES	COSTO
<p>A. DEL PROYECTO</p> <p>Primera presentación</p> <p>Segunda presentación</p> <p>Cajas de Disquetes</p> <p>30 horas uso computadora</p>	<p>37,00</p> <p>15,00</p> <p>6,50</p> <p>18,00</p>
<p>B. DEL PROCESO</p> <p>Materiales de escritorio</p> <p>Ejecución de actividades</p> <p>Trascripción de tesis</p> <p>Copias</p> <p>Empastado</p> <p>80 horas uso computadora</p> <p>Movilización fines de consulta</p> <p>Imprevistos</p>	<p>8,00</p> <p>25,00</p> <p>80,00</p> <p>20,00</p> <p>40,00</p> <p>32,00</p> <p>45,00</p> <p>60,00</p>
<p>C. TRAMITES PARA DEFENSA</p> <p>Pago de derechos de graduación</p>	<p>70,00</p>
<p>TOTAL:</p>	<p>456.50</p>

13. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Básica

IVANCEVICH, John. GESTION Y COMPETITIVIDAD. 2002

International Organization for Standardization (ISO): “*Introduction to ISO*”, Octubre 2004.

ISO/CD 15189: “Quality Management in the Medical Laboratory”, International Organization for Standardization, ISO/TC 212/ WG 1, June 1998.

Bibliografía consultada

BENGT, Karlof. Estrategia Empresarial. 2001.

CRAIG. Hickman. Cómo Organizar hoy empresas con Futuro.

JARAMILLO, Mariano; SENDA. Catálogo de especificaciones de clases y de puestos. 2001.

ENCICLOPEDIA ENCARTA 2005

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://www.aenor.es>

<http://www.enac-es>

<http://www.iso.ch>

<http://www.bsi.org.uk>

<http://www.lgai.es>

<http://www.dnv.com>

<http://www.efqm.org/>

<http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalmodelos.pdf>

<http://www.aplicación efqm.com>

<http://www.auditoria procesos.htm>

<http://www.pasos certif iso\iso1 eningles.htm>

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ETAPAS	MESES																													
	NOV		DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Proyecto	■	■	■	■																										
1. Revisión Bibliográfica					■	■	■	■	■																					
2. Elaboración de la Fundamentación Teórica							■	■	■	■	■																			
3. Análisis comparativo de los planes de otras universidades												■	■	■																
4. Diseño de Instrumentos (Técnicas)															■	■														
5. Aplicación de Instrumentos y Técnicas																	■													
6. Procesamiento de la Información																	■	■	■											
7. Análisis de Resultados																			■	■										
8. Diagnósticos																					■									
9. Capítulo II (Diagnóstico)																						■	■	■						
10. Capítulo III (Propuesta)																								■	■	■				
11. Revisión (Director de Tesis)																											■	■		
12. Impresión / Defensa																													■	