



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA
“NELLY” UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA
DE COTOPAXI EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DEL 2012**

Tesis de grado presentado previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

AUTORES:

Acosta Tenorio Ángel Bolívar
Sánchez Maldonado Gladys Edith

DIRECTORA:

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista

Latacunga – Ecuador

Junio -2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación "METODOLOGÍA" para la Aplicación de un DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY" UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DEL 2012, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Acosta Tenorio Ángel Bolívar

C. I. 050082257-2

Sánchez Maldonado Gladys Edith

C.I. 050102317-0

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del trabajo de investigación sobre el tema: DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY" , UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DEL 2012, de Acosta Tenorio Ángel Bolívar y Sánchez Maldonado Gladys Edith considero que dicho trabajo investigativo cumple con los requisitos metodológicos y aportes científicos, técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre de 2012

La Directora.

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente informe de investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por, cuánto los postulantes: Acosta Tenorio Ángel Bolívar y Sánchez Maldonado Gladys Edith con el título de tesis **“DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DE 2012”**. Han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza los empastados correspondientes según la normativa institucional.

Latacunga, Mayo del 2013

Para constancia firman:

Ing. Isabel Armas
PRESIDENTE

Ing. Fernando Terán
MIEMBRO

Ing. Marcelo Cárdenas
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por habernos dado la sabiduría para culminar este trabajo con éxito.

A nuestros queridos hijos, quienes en todos los momentos nos proporcionaron fuerza emocional para alcanzar los objetivos planteados, ¡gracias hijo!. Nuestro especial agradecimiento a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, a las autoridades que creyeron importante nuestro tema a investigar, a todos los docentes del Área de Contabilidad y Auditoría por habernos transmitido todos sus conocimientos formándonos buenos Profesionales para un futuro mejor.

A la Dra. Silvia Altamirano por su acertada dirección, quien a través de sus conocimientos impartidos y orientación fueron la guía fundamental para alcanzar la elaboración de nuestro proyecto de grado.

Y a todas las personas particulares que colaboraron abierta, sincera, y espontáneamente con este trabajo,

ÁNGEL BOLÍVAR Y GLADYS EDITH

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo a Dios, por ser la luz que ilumina nuestro camino, además a nuestros hijos por su apoyo y por brindarnos su inmenso cariño, la fuerza, la comprensión que nos impulsaron, a perseverar y poner todo nuestro fervor, en el desarrollo del proyecto, de igual forma a todas aquellas personas que de una u otra, manera han sido el apoyo indispensable, para culminar este trabajo.

A la Empresa ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”, al Sr. Néstor Tenorio por habernos permitido desarrollar El proyecto de grado.

ÁNGEL BOLÍVAR Y GLADYS EDITH



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DE 2012.

Autores:

Acosta Tenorio Ángel Bolívar
Sánchez Maldonado Gladys Edith

Director:

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista

RESUMEN

Toda empresa productora de bienes y servicios que busque su desarrollo debe considerar que los directivos mejoren los procesos productivos, esto permitirá obtener productos de calidad que es lo que busca el cliente, es así que el lograr una producción eficiente del personal, capital y gestión, conlleva a incrementos en la productividad y contribuye al cumplimiento de sus planes y objetivos.

La empresa productora y comercializadora debido al desarrollo con el que ha presentado en su trayectoria de vida, ha visto la necesidad de realizar una aplicación técnica en su organización y procesos, puesto que su funcionamiento se ha basado en el conocimiento empírico y sin un control técnico que le permita evaluar su desempeño, lo que dificulta el proceso administrativo de la organización siendo importante determinar las causas para mejorar los sistemas.

La falta de procesos claramente definidos ocasiona que la empresa sea menos competitiva y se enfrente a problemas que afectan su normal crecimiento, ocasionando deficiencia en las áreas: administrativa, financiera, producción y comercialización, lo cual disminuye su desempeño y productividad, al lograr el mejoramiento en los procesos de la empresa Aserradero “Nelly” aportará a que se reduzcan esfuerzos, desperdicios, errores y se convierta en un ente que genere riqueza colectiva y en su búsqueda, el beneficio empresarial.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI
ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES
Latacunga – Ecuador

THEME: PROCESS DESIGN OF SAWMILL AND HARDWARE “NELLY”
LOCATED IN LATACUNGA CITY-COTOPAXI PROVINCE, IN THE
PERIOD OF JULY TO DECEMBER 2012.

Autores:

Acosta Tenorio Ángel Bolívar
Sánchez Maldonado Gladys Edith

Director:

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista

ABSTRACT

All production enterprise of goods and services which is seeking a development should consider that the managers must improve the production processes, it will allow to obtain products of quality required for the customer, so it achieves an efficient production of staff, capital and management, leads to increases in productivity and contributes to the fulfillment of their plans and objectives.

Due to the development of the producer and marketer company that has presented in his path of life, it has seen the need for a technical in its organization and processes application, since its operation has been based on empirical knowledge and without technical control enabling it to evaluate its performance, making it difficult to the administrative process of the organization being important to determine the causes to improve systems.

The lack of clearly defined processes causes the company less competitive and to face problems that affect its normal growth, causing deficiency in areas such as administrative, financial, production and marketing, which decrease performance and productivity, to achieve the improvement in the processes of the company sawmill "Nelly" will contribute to reduce efforts, waste of raw material and errors in order for the enterprise becomes in an entity that generates collective wealth in the business world.

AVAL DE TRADUCCIÓN

Yo Mayra C. Noroña Heredia con número de cédula 050195547-0, Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi certifico haber revisado el resumen en inglés de la Tesis con el tema DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY” UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI, EN UN PERÍODO DE JULIO A DICIEMBRE DE 2012, realizado por el señor Acosta Tenorio Ángel Bolívar y la señora Sánchez Maldonado Gladys Edith, de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, y para que conste a los efectos oportunos, expido el presente documento, a petición de los interesados.

Latacunga, 11 de diciembre del 2012

Lic. Mayra Noroña Heredia

DOCENTE UTC

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	ix
ÍNDICE DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
CAPÍTULO I.....	2
1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	2
1.1. Gestión Administrativa	2
1.1.1. Definiciones.....	2
1.1.2. Importancia.....	3
1.1.3. Componentes de la Gestión Administrativa	4
1.1.4. Proceso Administrativo	4
1.1.4.1. Planeación.....	4
1.1.4.2. Organización.....	6
1.1.4.3. Dirección	9
1.1.4.4. Control.....	11
1.2. Gestión de la producción.....	15
1.2.1. Concepto.....	15
1.2.2. Definiciones.....	15
1.2.3. Importancia.....	16
1.2.4. Elementos de la Gestión de la Producción	17
1.2.5. Sistema de Costos por Órdenes de Producción	17
1.2.6. Sistema de Costos por Procesos	18
1.2.7. Sistema de Costos ABC	19
1.2.7.1. Objetivos del Costeo ABC	20
1.2.8 Administración de la Calidad	21
1.2.8.1 Concepto.....	21
1.2.8.2. Elementos de la Calidad	22

1.2.8.3	Herramientas de la Calidad.....	22
1.2.8.3.1.	Diagrama de Flujo.....	23
1.2.8.3.2.	Diagrama de Ishikawa.....	24
1.2.8.3.3.	Diagrama de Pareto.....	24
1.2.8.3.4.	Hoja de Chequeo, (hoja de registro).....	25
1.2.8.3.5.	Gráficos de Control.....	25
1.2.8.3.6.	Histograma.....	26
1.2.8.3.7.	Diagrama de Correlación o de Dispersión.....	26
1.2.8.4.	Administración de la Calidad de los Productos y Procesos.....	27
1.2.8.4.1.	Administración del Proceso Productivo.....	28
1.2.8.4.2.	Tecnologías utilizadas en los procesos productivos.....	28
1.3.	Procesos.....	30
1.3.1.	Definiciones.....	30
1.3.2.	Objetivos.....	30
1.3.3.	Importancia.....	31
1.3.4.	Características.....	31
1.3.5.	Tipos de Procesos.....	32
1.3.6.	Sistemas de Procesos.....	32
1.3.7.	Descripción del proceso productivo.....	33
1.3.8.	Proceso de Producción.....	33
1.3.8.1.	Las materias primas e insumos.....	33
1.3.8.2.	Producto en Proceso.....	34
1.3.8.3.	Producto Terminado.....	34
1.3.9.	Diagrama de Flujo.....	34
1.3.9.1.	Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.....	35
1.3.9.2.	Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo diagramación administrativa.....	39
1.3.9.3.	La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente.....	41
1.3.9.4.	Clasificación de los diagramas de flujo.....	41
1.3.10.	Manual de Procedimientos.....	42
1.3.11.	Mapa de procesos.....	42
CAPÍTULO II.....		43
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....		43
2.1.	Objetivos del capítulo.....	43
2.1.1.	Objetivo General.....	43
2.1.2.	Objetivos Específicos.....	43
2.2.	Reseña histórica de la empresa aserradero y ferretería "NELLY".....	44
2.2.1.	Base Legal de Creación.....	44

2.2.2	Objetivos de la empresa	45
2.2.2.1.	Objetivo General	45
2.2.2.2.	Objetivos Específicos	45
2.3	Diagnóstico.....	46
2.3.1.	Diagnóstico Interno.....	46
2.3.1.1.	Cadena de Valor Actual de Aserradero y Ferrería “Nelly”	46
2.3.1.2.	Estructura Organizacional	47
2.3.1.3.	Recurso Humano.....	53
2.3.1.4.	Clientes.....	54
2.3.1.5.	Proveedores.....	57
2.3.1.6.	Capacidad Instalada	58
2.4	Diagnóstico Externo.....	65
2.4.1.	Factor Económico	65
2.4.2	Factor Social	66
2.5.1.	Análisis Medio Interno.....	68
2.5.1.1.	Fortalezas.....	68
2.5.1.2.	Debilidades	68
2.4.3	Análisis Medio Externo.....	69
2.4.3.1.	Oportunidades	69
2.5	Diseño Metodológico	74
2.5.1.	Tipos de Investigación	74
2.5.2.	Métodos y Técnicas de la Investigación	74
2.5.3	Población y Muestra.....	76
2.6	Análisis e interpretación de la investigación de campo	76
2.6.1.	Análisis e interpretación de la entrevista realizada al señor gerente de la empresa Aserradero y Ferrería “NELLY”	77
2.7	Conclusiones.....	79
2.8.	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los proveedores de la empresa Aserradero y Ferrería “NELLY”	81
2.9.	Conclusiones y Recomendaciones.....	110
2.9.1	Conclusiones.....	110
2.9.2.	Recomendaciones	111
CAPÍTULO III		114
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA		114
3.1	Objetivos	114
3.1.1.	Objetivo General.....	114
3.1.2.	Objetivos Específicos.....	114
3.2	Datos Informativos	115

3.3. Descripción de la propuesta.....	115
3.4 Justificación de la propuesta.....	115
3.5. Desarrollo de la propuesta.....	120
3.5.1. Propuesta de Mejoramiento.....	120
3.5.2. Misión	120
3.5.3 Visión	120
3.5.4. Principios, Valores y Políticas.....	121
3.6. Levantamiento de procesos	128
3.7. Mapa de procesos	129
3.8. Diseño de los procesos.....	130
3.9. Caracterización de los procesos productivos	131
3.10. Diagramas de flujo de procesos de producción	134
3.10.1 Diagramas de Flujo Actuales.....	136
3.10.2. Diagramas de flujo de los procesos del área de producción mejorados.....	139
3.11. Manual de Procesos Actual	143
3.12. Manual de Procesos Mejorado	165
3.13. Análisis de Procesos y Detección de Problemas	194
Problemas detectados	195
3.14. Matriz de Análisis	212
3.15. Estructura Organizacional de Aserradero y Ferretería “Nelly”	213
3.16. Nueva cadena de valor	216
3.17. Procesos Mejorados	217
3.17.1. Para la propuesta del Layout mejorado	219
3.17.2. Mapa de procesos mejorado de Aserradero y Ferretería “Nelly”	220
3.18. Indicadores de gestión.....	221
3.18.1 Indicadores de gestión.....	223
3.19. Sistema de Control de Procesos de Producción	233
3.20. Conclusiones y Recomendaciones.....	245
3.20.1 Conclusiones.....	245
3.20.2. Recomendaciones	246
BIBLIOGRAFÍA.....	249
4.1. Bibliografía Citada.....	249
4.2. Bibliografía Consultada	250
4.3. Bibliografía Virtual.....	251
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1.1	2
GRÁFICO N° 1.2: HERRAMIENTAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO.....	14
GRÁFICO N° 1.3: ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE PROCESOS DE BIENES Y SERVICIOS	16
GRÁFICO N° 1.4: DIAGRAMA DE FLUJO.....	23
GRÁFICO N° 1.5: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	24
GRÁFICO N° 1.6: DIAGRAMA DE PARETO	24
GRÁFICO N° 1.7: GRÁFICOS DE CONTROL	25
GRÁFICO N° 1.8: DIAGRAMA DE CORRELACIÓN.....	26
GRÁFICO N° 1.9: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES	29
GRÁFICO N° 2.10: CADENA DE VALOR DEL ASERRADERO Y FERRETERÍA“NELLY”	47
GRÁFICO N° 2.11: PEDIDOS DE MATERIA PRIMA	81
GRÁFICO N° 2.12: FORMA DE PAGO	82
GRÁFICO N° 2.13: MATERIA PRIMA DE CALIDAD	83
GRÁFICO N° 2.14: ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	84
GRÁFICO N° 2.15: RELACIÓN EMPRESARIAL	85
GRÁFICO N° 2.16 : IMAGEN DE LA EMPRESA	86
GRÁFICO N° 2.17: PROVEEDOR	87
GRÁFICO N° 2.18: ENTREGA DE MADERA.....	88
GRÁFICO N° 2.19: PRODUCTOS ADQUIRIDOS.....	91
GRÁFICO N° 2.20: PRECIOS FIJADOS POR LA EMPRESA	92
GRÁFICO N° 2.21: ENTREGA DE MERCADERÍA	93
GRÁFICO N° 2.22: PAGO CONVENIDO	94
GRÁFICO N° 2.23: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO POSTVENTA	95
GRÁFICO N° 2.24: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	96
GRÁFICO N° 2.25: MADERA INDISPENSABLE	97
GRÁFICO N° 2.26: PRINCIPIOS Y VALORES	98
GRÁFICO N° 2.27: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	99
GRÁFICO N° 2.28: ESTADOS FINANCIEROS	100
GRÁFICO N° 2.29: VENTAS DE LA EMPRESA	101
GRÁFICO N° 2.30: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	102
GRÁFICO N° 2.31: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	103
GRÁFICO N° 2.32: PROCESOS DOCUMENTADOS	104
GRÁFICO N° 2.33: TIEMPO Y COSTO DE ACTIVIDAD	105
GRÁFICO N° 2.34: COMUNICACIÓN DENTRO DE EMPRESA.....	106

GRÁFICO N° 2.35: EL CONTROL.....	107
GRÁFICO N° 2.36: PROCESOS Y TECNOLOGÍA	108
GRÁFICO N° 2.37: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	109
GRÁFICO N° 3.38: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	117
GRÁFICO N° 3.39: EL LAYOUT ACTUAL	119
GRÁFICO N° 3.40: PROCESOS ACTUALES DE ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY	130
GRÁFICO N° 3. 41: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Proceso recepción de materia prima).....	131
Gráfico N° 3.42: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Proceso elaboración de productos) .	132
Gráfico N° 3.43: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Comercialización)	133
GRÁFICO N° 3.44: NOMENCLATURA ESTANDAR ANSI.....	134
GRÁFICO N° 3.45: NOMENCLATURA ESTANDAR ANSI (CONTINUACIÓN..).....	135
GRÁFICO N° 3.46: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.....	136
GRÁFICO N° 3.47: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS	137
GRÁFICO N° 3.48: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO COMERCIALIZACIÓN.....	138
GRÁFICO N° 3.49: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Recepción de materia prima)	139
GRÁFICO N° 3.50: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Elaboración de productos)	140
GRÁFICO N° 3.51: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Bodega).....	141
GRÁFICO N° 3.52: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Comercialización)	142
Gráfico N° 53: ORGANIGRAMA ACTUAL DE ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”	214
GRÁFICO N° 3.54: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”.....	215
GRÁFICO N° 3.55: NUEVA CADENA DE VALOR DE ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”.....	217
GRÁFICO N° 3.56: PROPUESTA DEL LAYOUT MEJORADO	219

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 2.1: TIPOS Y MEDIDAS DE DUELAS Y TIRAS MACHICHEMBRADAS.....	60
TABLA N° 2.2: MEDIDAS DE ALFAJÍAS	61
TABLA N° 2.3: PARQUET.....	62
TABLA N° 2.4: MATRIZ ANÁLISIS FODA ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”	67
Tabla N° 2.5: POBLACIÓN	76
TABLA N° 2.6: PEDIDOS DE MATERIA PRIMA	81
TABLA N° 2.7: FORMA DE PAGO	82
TABLA N° 2.8: MATERIA PRIMA DE CALIDAD	83
TABLA N° 2.9 ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS	84
TABLA N° 2.10: RELACIÓN EMPRESARIAL	85
TABLA N° 2.11: IMAGEN DE LA EMPRESA	86
TABLA N° 2.12: PROVEEDOR	87
TABLA N° 2.13: ENTREGA DE MADERA	88
Tabla N° 2.14: PRODUCTOS ADQUIRIDOS.....	91
TABLA N° 2.15: PRECIOS FIJADOS POR LA EMPRESA	92
TABLA N° 2.16: ENTREGA DE MERCADERÍA	93
TABLA N° 2.17: PAGO CONVENIDO	94
TABLA N° 2.18: ATENCIÓN AL CLIENTE.....	96
TABLA N° 2.19: MADERA INDISPENSABLE	97
TABLA N° 2.20: PRINCIPIOS Y VALORES	98
TABLA N° 2.21: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	99
TABLA N° 2.22: ESTADOS FINANCIEROS	100
TABLA N° 2.23: VENTAS DE LA EMPRESA	101
TABLA N° 2.24: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	102
TABLA N° 2.25: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	103
TABLA N° 2.26: PROCESOS DOCUMENTADOS	104
TABLA N° 2.27: TIEMPO Y COSTO DE ACTIVIDAD	105
TABLA N° 2.28: COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA	106
TABLA N° 2.29: EL CONTROL.....	107
TABLA N° 2.30: PROCESOS DE PRODUCCIÓN	108
TABLA N° 2.31: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS	109
TABLA N° 3.32: MATRIZ DE ANÁLISIS	212
TABLA N° 3.33: INDICADORES DE GESTIÓN	223

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto contempla una Propuesta de Diseño de Procesos del Área de Producción del Aserradero y Ferretería Nelly enfocados bajo los principios de la Administración por Procesos con el objeto de aportar al desarrollo de la organización y satisfacción de nuestros clientes.

El proyecto contiene 3 capítulos que han sido enfocados desde un esquema global de la organización hasta concluir con una propuesta clara de mejoramiento de los distintos procesos involucrados en el área de estudio.

El primer capítulo contempla la Fundamentación Teórica de la Gestión por Procesos aplicada a este proyecto.

El segundo capítulo trata sobre La información general y aspectos globales de la organización caso de estudio, el diagnóstico de la empresa, el análisis de la situación actual de la organización y la descripción de los procesos en el área de producción mediante el análisis de la cadena de valor, el levantamiento de los procesos y la medición de los índices de valor agregado.

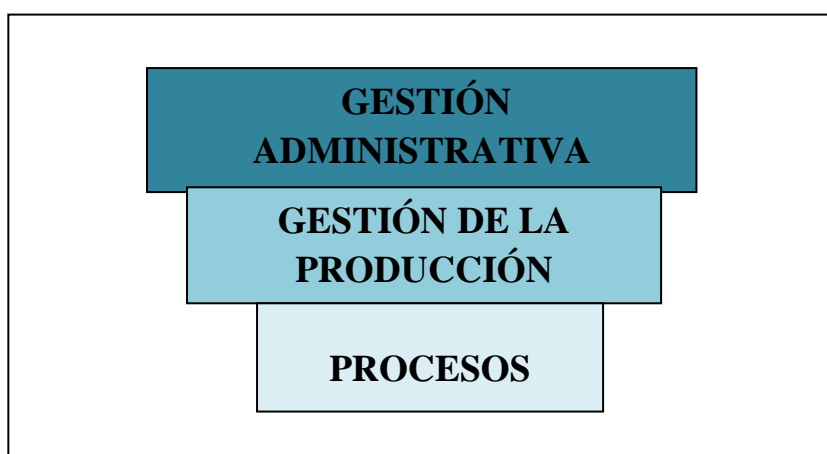
Finalmente el tercer capítulo aborda la propuesta de mejoramiento planteados a los distintos procesos del área de estudio, considerando el estudio de los nuevos procesos, la elaboración de un manual de procesos, una nueva cadena de valor. Además contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del presente proyecto.

La organización al poseer adecuados procesos podrá ofertar productos y un servicio de mejor calidad y por lo tanto ser competitiva al contar con elementos adecuados que apoyen a la toma de decisiones acertadas y formulación de estrategias que contribuyan a su desarrollo.

CAPÍTULO I

1. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO N° 1.1



Fuente: Proyecto de Tesis

Elaborado por: Los investigadores

1.1. Gestión Administrativa

1.1.1. Definiciones

Según el autor **RAMÓN, Ascarons Simón, (2005; p. 141)**, indica que "la Gestión Administrativa tiene como finalidad el correcto desarrollo de las actividades internas de la empresa, así como su buen funcionamiento".

El autor **CHIAVENATO, Idalberto, (2004; P. 10)**, manifiesta la Administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para los investigadores el enfoque que realizan los autores mencionados es que cada empresa, según sus características y naturaleza, debe estructurar su Gestión Administrativa según criterios de eficiencia y economía. Por lo tanto, si analizamos los elementos de la gestión administrativa en la empresa podemos indicar que la misma está formada por un conjunto de actividades necesarias para una mejor consecución del objetivo de la empresa.

1.1.2. Importancia

- La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, esta será más necesaria.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función Administrativa, debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.
- La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

1.1.3. Componentes de la Gestión Administrativa

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la Gestión Administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa estos son:

- Producción
- Recursos Humanos
- Finanzas
- Economía

1.1.4. Proceso Administrativo

1.1.4.1. Planeación

Concepto

Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.

Importancia de la Planeación

La planeación es importante por las siguientes razones:

Definir los objetivos, responder a los cambios, optimizar el uso de los recursos, orientar las decisiones, reducir la incertidumbre, definir los criterios de desempeño, si se han cumplido estos procedimientos se puede lograr los objetivos.

Elementos de la Planeación

- Un buen diagnóstico
- Objetivos bien definidos

- Selección de estrategias
- Criterios de evaluación

Un Buen Diagnóstico

- Debe ser exacto y acertado para que nos muestre la realidad de las cosas, sin falsas expectativas y en un escenario real, ajustado a las actividades planificadas.
- Debe marcar el entorno interno y externo, de tal manera que se muestren en forma completa los alcances reales de la empresa.

Objetivos

Tienen que ser bien definidos y alcanzables en el tiempo estipulado en la fase de planeación. El logro de resultados puede ser a largo, mediano y corto plazo.

Claros, concretos, factibles, medibles y posibles de alcanzar en el tiempo estipulado. Es necesario hacer un seguimiento oportuno y preciso del desarrollo de cada una de las actividades del plan.

Selección de Estrategias

- La mejor estrategia debe abarcar todas las áreas de la organización y debe sincronizar las actividades.
- El plan tendrá la flexibilidad que le permita ajustarse de Acuerdo a los cambios o circunstancias que puedan presentarse.

Estructura Jerárquica de la Planeación

Un Sistema de Planeación Estratégica Formal, une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico alargo plazo; planes tácticos a mediano plazo y planes operativos a corto plazo. La Planeación Estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, o cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Niveles de la Planeación

- Planeación Corporativa o Institucional.- Para la organización empresarial
- Planeación Funcional.- Para las áreas o departamentos de la empresa
- Planeación Operativa.- Para las divisiones y los cargos operativos

1.1.4.2. Organización

Concepto

Proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos.

Importancia

1. La organización, por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.
3. Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser, y lo que es.

Estructura Organizacional.-El diseño de la estructura organizacional involucra aspectos como:

- La división y la especialización del trabajo.
- Las jerarquías administrativas.
- Las líneas de autoridad o cadenas de mando
- La amplitud de control
- La centralización o la descentralización en el proceso de la toma de decisiones.
- La formalización de las relaciones, de normas y procedimientos en el trabajo.
- La departamentalización.

Elementos de la Estructura Organizacional

Los elementos de la estructura organizacional consisten en la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y relacionadas en departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización.

Fijación de los mecanismos de coordinación las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por el otro. Existen tres mecanismos de coordinación:

Adaptación Mutua, o comunicación formal: Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas.

Supervisión Directa: surge como consecuencia directa de la autoridad, establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo.

Formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc.

Determinación del Sistema de Autoridad: A través de éste se consolidarán: Los niveles jerárquicos, los procesos de toma de decisiones, las asignaciones de atribuciones, misiones y funciones y los alcances de las responsabilidades.

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma puede ir cambiando, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc. Por lo tanto, esta puede ser modificada toda vez que las necesidades de la institución así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional.

Para la determinación de los niveles o escalas jerárquicas, se puede utilizar el modelo de los autores clásicos, que representa la estructura de las organizaciones como un triángulo, habitualmente llamado pirámide administrativa en el que se determinan tres niveles: Superior o político, intermedio, ejecutivo o directivo y el inferior, técnico u operativo.

1.1.4.3. Dirección

Concepto

Proceso que tienen relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo de cambios, con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

Importancia

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ellas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La Dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Pasos y Estilos de Dirección

A continuación se describen tres pasos que podrían ayudar a los directivos a establecer una dirección por objetivo eficaz:

1. El primer paso que debería tomar la dirección de la empresa es definir, concretar o redefinir cual es su identidad corporativa: la Misión, a qué nos dedicamos, para qué estamos y la Visión hacia dónde nos dirigimos, cómo queremos que nos vean nuestros clientes.
2. El segundo paso es operativizar la Visión Estratégica de la empresa, y esto se hace estableciendo objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
3. El tercer paso sería alinear, sincronizar y desplegar la estrategia desde el nivel corporativo hasta el nivel individual, pasando por los departamentos, por los procesos clave y los de apoyo, buscando así, tanto la eficiencia operativa como la eficacia estratégica.

A la hora de dirigir un grupo de personas en una empresa u organización, es importante identificar el estilo de dirección que se va a aplicar, en función del tipo de trabajo y de la capacidad de los colaboradores. Dicho estilo de dirección contribuirá en gran medida a la consecución de los objetivos y al clima laboral de la empresa.

Podemos diferenciar los siguientes estilos de dirección:

1. Estilo Autocrático:

El jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

2. Estilo Paternalista:

Establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

3. Estilo Laissez Faire:

El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.

4. Estilo Democrático:

El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad dando orientaciones y marcando pautas y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

5. Estilo Burocrático:

La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.

6. Estilo Institucional:

El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.

1.1.4.4. Control

Concepto

Proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima,

Importancia

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

Cuando hablamos de la labor administrativa, se nos hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir es una labor gerencial básica, que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

Tipos de Control

La empresa, con el fin de controlar su actuación con relación a sus objetivos, establece diferentes tipos de control, entre los que cabe mencionar:

- 1. Control sobre las Políticas.** Como habíamos indicado anteriormente, las políticas son guías de acción para los miembros de la organización. Su objetivo es, en cierta forma, uniformar criterios en las decisiones. Es necesario no sólo controlar que las políticas se cumplan, es decir, que las diferentes decisiones que se toman dentro de la organización se ajusten a las políticas correspondientes, sino también controlar que todo el conjunto de políticas o directrices se encaminen a servir los intereses de la organización.

Mediante este control es posible ir eliminando políticas ya obsoletas o cambiarlas por otras que sean más reales.

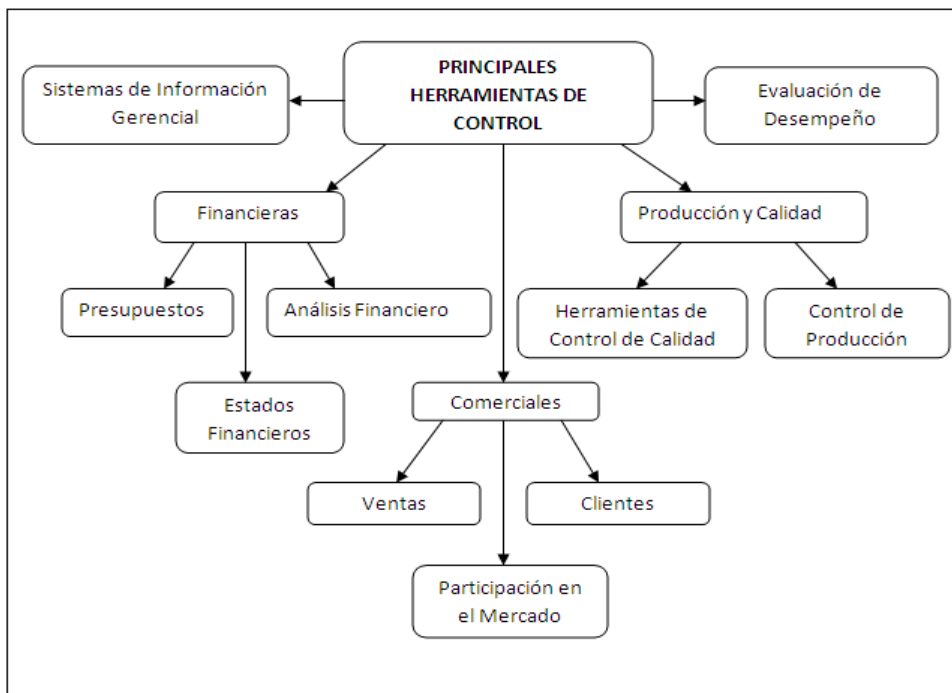
2. **Control sobre los Procedimientos.** Los procedimientos son guías de acción que detallan de una manera exacta cómo se debe realizar una cierta actividad. Generalmente estos procedimientos se presentan en un Manual, el cual constituye un excelente instrumento de control.
3. **Control sobre el Personal.** Observábamos, la necesidad constante de lograr que los individuos que la forman participen realmente en ella. Al decir esto, queremos significar no sólo la asistencia física, sino la asistencia psicológica, es decir, que esté dispuesto a cumplir con su tarea, a comprometerse y responsabilizarse de ella. Desde este punto de vista, es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los individuos que operan dentro de la empresa a todo nivel y la motivación del personal.
4. **Control de la Producción.** El control de la producción se deriva de la necesidad de dirigir la producción y combinar los equipos y recursos existentes con el fin de obtener de ellos una alta productividad. Este control es muy importante en aquellas empresas que poseen varias líneas o series de productos aparte del control sobre los equipos productivos existen otros controles en producción. Uno de ellos es el Control de Calidad, cuyo objetivo es verificar si el producto que elabora la empresa sale al mercado en buenas condiciones, de acuerdo con las especificaciones, etc. Sin duda alguna, este control es vital, por cuanto es el responsable en último término de la calidad del producto. Si la empresa está entregando malos productos al mercado es bien probable que comience a perder clientela.
5. **Control sobre las Ventas.** Generalmente, el Departamento de Ventas elabora un plan o programa de ventas en el cual se fija la cantidad de productos que se venderán en el año, en los semestres, trimestres y /o en el mes. También se determina el volumen de venta de cada unidad. Es decir, a

través del presupuesto de ventas que determina la planificación, se establecen las normas o estándar de control.

7. Control sobre las Existencias. Este es un control de gran importancia para la producción, en el caso de la existencia de Materias Primas y otros elementos que se utilizan en el proceso de producción y para Ventas en el caso de la existencia de productos terminados. La función del control de existencia es verificar que siempre exista esta cantidad mínima. Así, el bodeguero o la persona que está a cargo del control, irá sumando en la tarjeta individual de la Materia Prima particular las llegadas de materia prima y restando las salidas al taller. Así sabe en todo momento cuánto hay de ella. Cuando el saldo llegue a esa cifra que es la norma de control, deberá llamar a adquisiciones indicando que debe hacerse la compra.

Un buen control de existencias permite que el proceso de producción se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y, a la vez, que el control de Producción se aplique en mejor forma.

Gráfico N° 1.2: HERRAMIENTAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David,

Elaborado por: Los investigadores

1.2. Gestión de la Producción

1.2.1. Concepto

La Gestión de Producción abarca la actividad de la elaboración o fabricación de bienes y/o servicios, que se inicia con el diseño, de allí se continúa con el proceso de planificación, y una vez puesta en marcha, se realiza la operación, el control de personal, de las materias primas, las maquinarias, los capitales, y todo lo necesario para poder alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2. Definiciones

De acuerdo con **GAITHER Norman, FRAZIER Greg, (2009; P. 5)**; la administración de la producción de operaciones "es la administración de sistemas de producción de las organizaciones, que convierte insumos en productos y servicios".

Para **RENDER Barry, HEIZER Jay, (2006; P.4)**; La administración de operaciones "es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos".

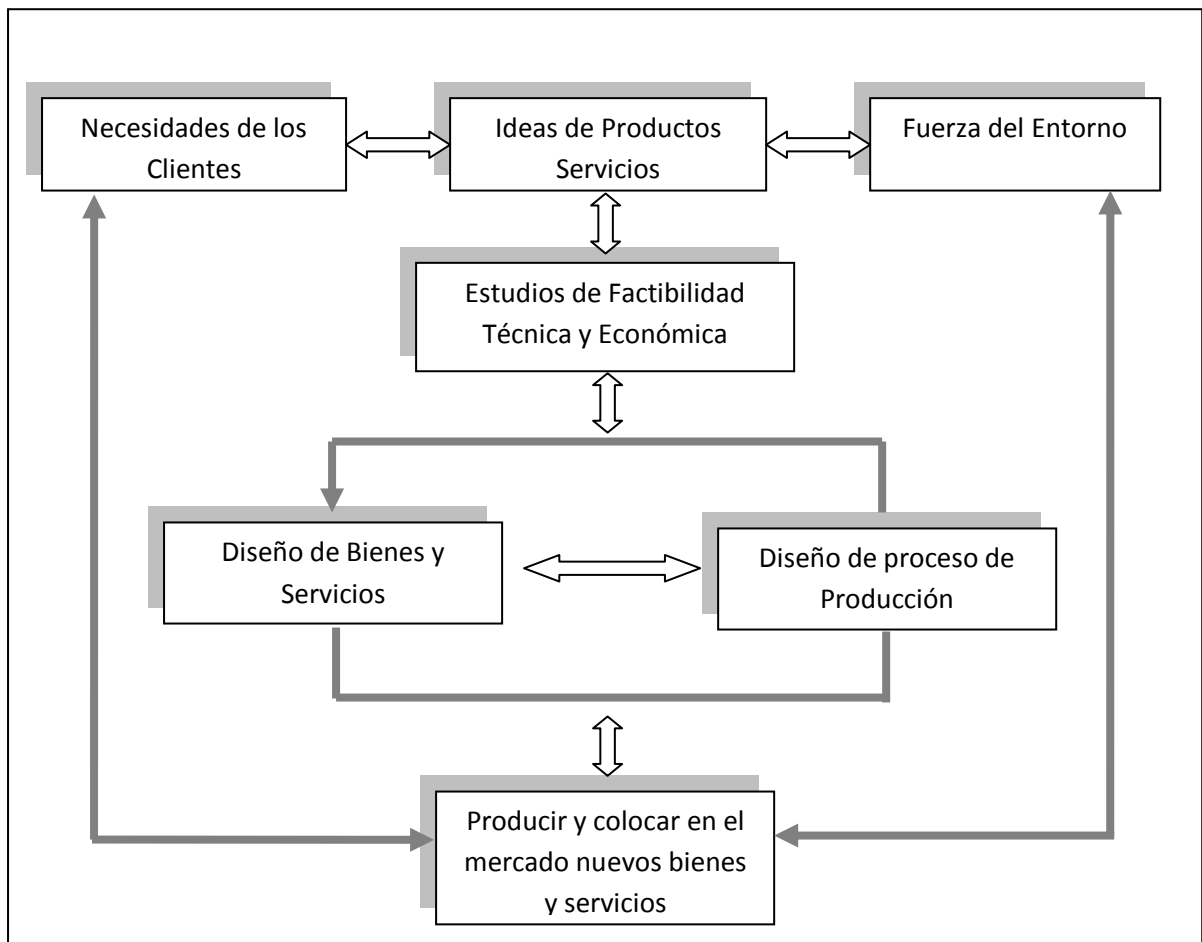
De acuerdo a las definiciones de los citados autores el proceso de conversión es el centro de lo que se conoce como producción y la actividad predominante en un sistema de producción. En criterio de estos autores, la administración de operaciones debe estudiar las siguientes razones:

- Conocer cómo funciona la actividad de las operaciones en las organizaciones.
- Entender cómo se producen los bienes y servicios en las organizaciones.
- Atender el hecho de que las operaciones son actividades costosas de las organizaciones.

1.2.3. Importancia

En todas las empresas industriales, aplicar un buen modelo de gestión de producción es la clave para que su negocio llegue rápidamente al éxito. En este tipo de empresas la producción es su componente más importante, por lo que es fundamental que el mismo cuente con los controles y las planificaciones correspondientes que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo de la Materia Prima Directa, Mano de Obra Directa, y los Gastos Indirectos de Fabricación.

Gráfico N° 1.3: ESQUEMA GENERAL PARA EL DISEÑO DE PROCESOS DE BIENES Y SERVICIOS



Fuente: adaptado de GAITHER N. y FRAZIER G.

Elaborado por: Los investigadores.

1.2.4. Elementos de la Gestión de la Producción

Los elementos necesarios para el proceso de conversión o transformación son:

- Insumos
- Producto

Operaciones de Transformación

Insumos. Constituyen los elementos necesarios materias primas, materiales varios, mano de obra, energía, etc. necesarios para la obtención del producto.

Producto. Es el resultado final de un sistema de producción que puede ser tangible, bien físico o intangible, servicio.

Operaciones. Constituyen las diversas etapas del proceso de transformación necesaria para convertir los insumos en productos terminados para su utilización final o para continuar siendo sometido a otros procesos.

1.2.5. Sistema de Costos por Órdenes de Producción

El sistema de costos por órdenes de fabricación, también conocido por los nombres de costos por órdenes específicas de producción, por lotes de trabajo, o por pedidos de los clientes; es propio de aquellas empresas cuyos costos se pueden identificar con el producto, en cada orden de trabajo. En el sistema de costos por órdenes de producción los costos se acumulan en cada orden de producción. En este sistema, la producción se realiza por lotes de productos iguales y lo utilizan aquellas empresas que tienen una producción heterogénea empresas que trabajan sobre pedido, distintos productos, para lo cual utilizan indiscriminadamente las maquinarias y equipo que disponen.

La fabricación de un lote de productos iguales nace normalmente de una orden de producción, aunque bien puede suceder que de un pedido se originen varias órdenes de producción, en cuyo caso, los costos se acumulan por cada orden de producción por separado; es decir, por cada lote de productos iguales. Los materiales que se utilizarán en la fabricación de cada una de las órdenes de producción, son diferentes en cantidad y calidad; de igual manera sucederá con el valor de la mano de obra directa que debe cargarse a cada orden, debido fundamentalmente al diferente tiempo utilizado en la fabricación de las distintas órdenes, así como el monto que corresponde cargar por gastos de fabricación a cada orden.

1.2.6. Sistema de Costos por Procesos

Este sistema utiliza las empresas que tienen una producción homogénea o de un solo producto y que trabajan en serie. Es importante señalar que el producto terminado del primer proceso es la materia prima del segundo proceso y así sucesivamente para el resto de procesos. De esta manera es como se obtiene los costos de producción parciales en cada uno de los procesos, siendo el costo de producción total igual a la sumatoria de los costos parciales así:

$$CP1 + CP2 + CP3 + CP4 = CPT$$

En el sistema de costos por procesos una vez iniciado el proceso determinado, ya de una parte específica o del producto mismo, no se puede interrumpir porque es de naturaleza continua.

Debe entenderse claramente que la naturaleza continua del proceso se refiere exclusivamente a cada una de las muchas operaciones que se pueden presentar en un producto, bien sea de carácter secuencial o paralela. No quiere ello decir que todo el proceso de fabricación de un artículo en empresas que utilizan este segundo sistema de costos sea continuo, aunque haya casos en los cuales se dé tal

situación, como por ejemplo, en la elaboración de determinados artículos de cristal y de plástico. La aplicación de un sistema de costos por procesos pueden hacerse de dos maneras diferentes: con base en datos históricos, o con base en datos predeterminados estándar, con el consiguiente aumento de los costos administrativos, pero con la extraordinaria ventaja que ofrece este método para el control de la producción.

1.2.7. Sistema de Costos ABC

El Sistema de Costos Basado en Actividades (ABC), cuantifica las actividades productivas, administrativas y comerciales necesarias en la gestión, operación y comercialización de bienes y servicios.

Bajo esta metodología, las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos son unidades de medidas por las actividades más significativas realizadas durante el proceso productivo, como el número de montajes; las horas de preparación de insumos que, en el caso de actividades administrativas, pueden estar definidas por el número de clientes atendidos, el número de facturas emitidas, la cantidad de dinero cobrado, por el área ocupada, por el tiempo de dedicación por la cantidad de líneas telefónicas disponibles, entre otras. El Costeo ABC determina que actividades se realizan en cada organización, cuánto cuestan y que valor agregan. La asignación de costos indirectos, es decir costos de producción y los gastos, se hacen en tres etapas:

1. Acumula los costos indirectos por centros de acción que toman el nombre de actividades.
2. En una segunda etapa los costos indirectos se asignan a los productos o servicios u otra forma de evidenciar el objeto del costo, de acuerdo con el número de actividades que se requiere para completarlos.

3. En la etapa final se integran los costos directos y los indirectos, obtenidos según se indica en las dos etapas anteriores, para obtener los costos totales.

1.2.7.1. Objetivos del Costeo ABC

1. Obtener información precisa sobre el costo de las actividades y procesos de la empresa, optimizando el uso de los recursos y dando a la organización una orientación hacia el mercado.
2. Ser una medida de desempeño que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminación de desperdicios en actividades operativas y administrativas.
3. Proporcionar información para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.
4. Integrar toda la información necesaria para llevar adelante la empresa.

Esta herramienta que provee formas más razonables para asignar los CIF y los gastos de departamentos de servicios a actividades, procesos, productos y clientes se podría aplicar en cualquier tipo de empresa. Sin embargo, se han de considerar algunos aspectos para definir si conviene o no la implementación en un caso particular.

Ámbito de Acción. El Costeo ABC es aplicable en cualquier actividad económica sea Comercial, Industrial o de Servicios.

Alta Tecnología Informática. Para que funcione adecuadamente ABC es imprescindible que la empresa cuente con un sistema informático completo.

Influencia Significativa de los Costos Indirectos. El importe de los costos de fabricación y de los gastos indirectos debe ser de tal magnitud que induzca a buscar en esta metodología la racionalidad de su distribución por medio de actividades y de aquí a cualquiera de los objetos del costo.

Amplio Surtido de Diversidad de Productos. Las empresas que se han diversificado para cubrir una demanda cada vez más bien informada y exigente, deben pensar que ABC solucionará los problemas de información oportuna y precisa sobre los costos.

Fuerte Inversión de Recursos Monetarios y de Tiempo. De hecho, poner en vigencia el costeo ABC le va a representar a la empresa una cuantiosa inversión monetaria. El tiempo que demande su puesta en marcha debe analizarse antes de decidir si va o no el proyecto.

Rastreabilidad Incuestionable del Costo Directo. Para aplicar el modelo ABC es imprescindible que la forma de asignar el costo directo sea adecuada.

1.2.8 Administración de la Calidad

1.2.8.1 Concepto

La norma ISO 8402 define la calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

La norma UNE-EN ISO 9000:2000 la define como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. No debemos confundir calidad con control de calidad.

Según el autor **HOYLE, David, (2008; P. 247)**, indica que la Gestión de "La Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos; y, la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad".

De acuerdo al enfoque del autor se puede determinar que la Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos, recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias para lograr la calidad de los productos que se ofrecen al cliente.

1.2.8.2. Elementos de la Calidad

El éxito de la implantación de la Calidad Total, por la puesta en práctica de unos elementos fundamentales:

1. Presupuestos básicos

Decisión y liderazgo de la dirección.

Adhesión de todo el personal.

2. Propiedades

Satisfacer todas las expectativas de los clientes con eficiencia.

3. Métodos

Gobernando los procesos mediante la mejora continua.

1.2.8.3 Herramientas de la Calidad

Existen siete herramientas básicas que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis y

solución de problemas operativos en los más distintos contextos de una organización, y hay que señalar, que no solo en las empresas de manufactura, tal como se entendía al principio, son aplicables estas herramientas. Cada organización adopta y utiliza las que más les puedan ayudar a mejorar su gestión.

A su vez existen otras herramientas que hoy por hoy, son muy utilizadas en la gestión moderna, herramientas como el “**Benchmarking**”, la cual ayuda a siempre mantener una cultura de mejorar a través de comparaciones sistemáticas. El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas en un amplio conjunto de problemas, desde el control de calidad hasta las áreas de producción, marketing, Recursos humanos, y administración.

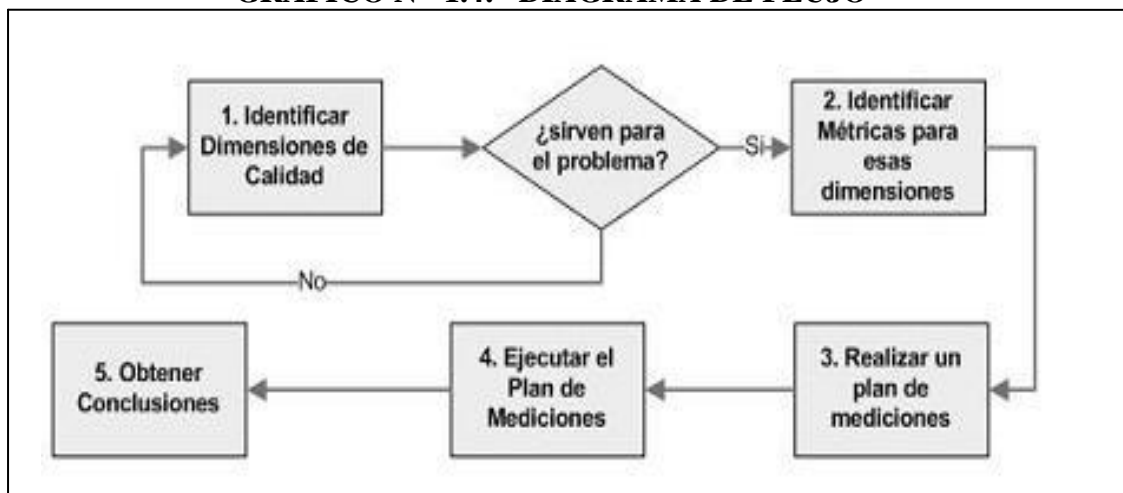
Las organizaciones de servicios también son susceptibles de aplicarlas, pero creo que todavía falta mucho por aportar en este tipo de organizaciones.

A continuación se nombraran las 7 herramientas básicas con respectivos ejemplos.

1.2.8.3.1. Diagrama de Flujo.

Herramienta utilizada para representar, mediante la utilización de símbolos estándares, las secuencias e interrelaciones de actividades que conforman un proceso.

GRÁFICO N° 1.4: DIAGRAMA DE FLUJO



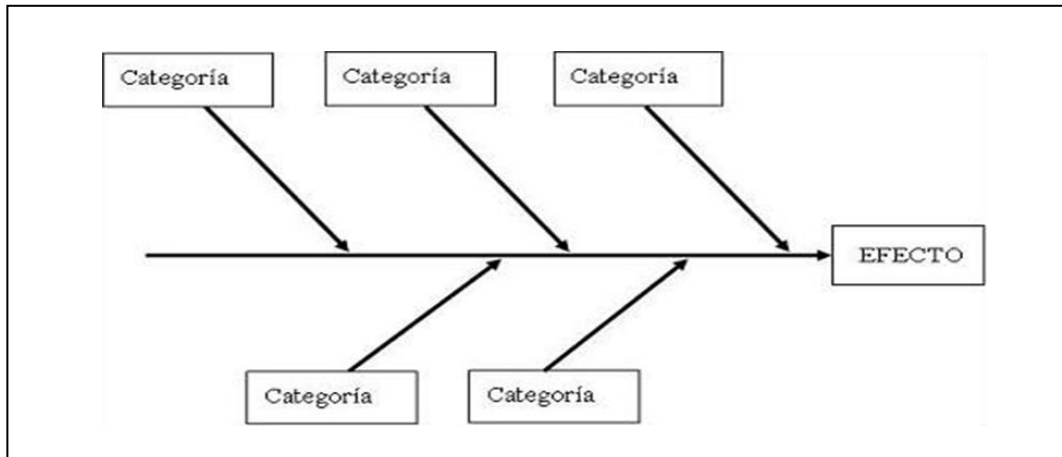
Fuente: Proyecto de Tesis.

Elaborado por: Los investigadores.

1.2.8.3.2. Diagrama de Ishikawa.

Diagrama Causa-Efecto o diagrama de espina de pez: Representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas y sub-causas que producen un efecto determinado.

GRÁFICO N° 1.5: DIAGRAMA DE ISHIKAWA

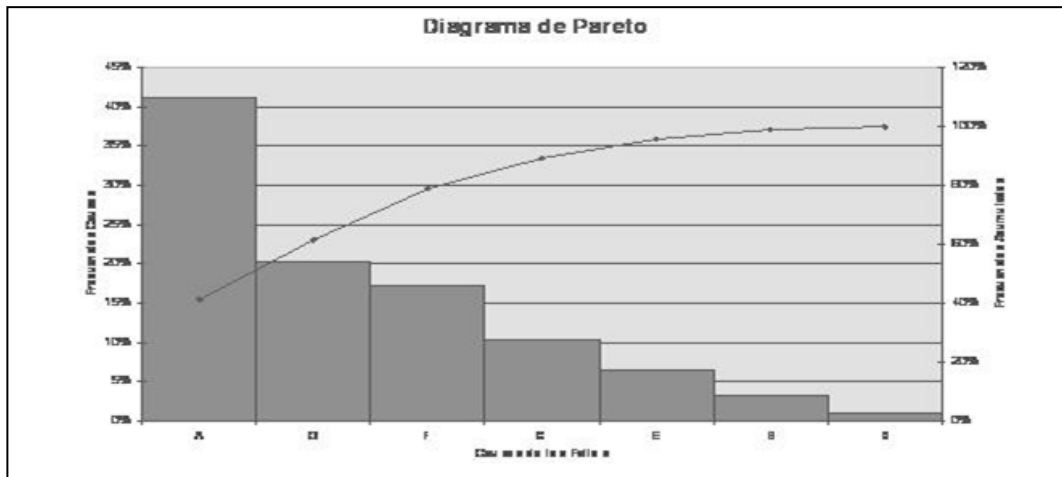


Fuente: Proyecto de Tesis.
Elaborado por: Los investigadores.

1.2.8.3.3. Diagrama de Pareto.

Gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema o cuestión.

GRÁFICO N° 1.6: DIAGRAMA DE PARETO



Fuente: Proyecto de Tesis.
Elaborado por: Los investigadores.

1.2.8.3.4. Hoja de Chequeo, (hoja de registro).

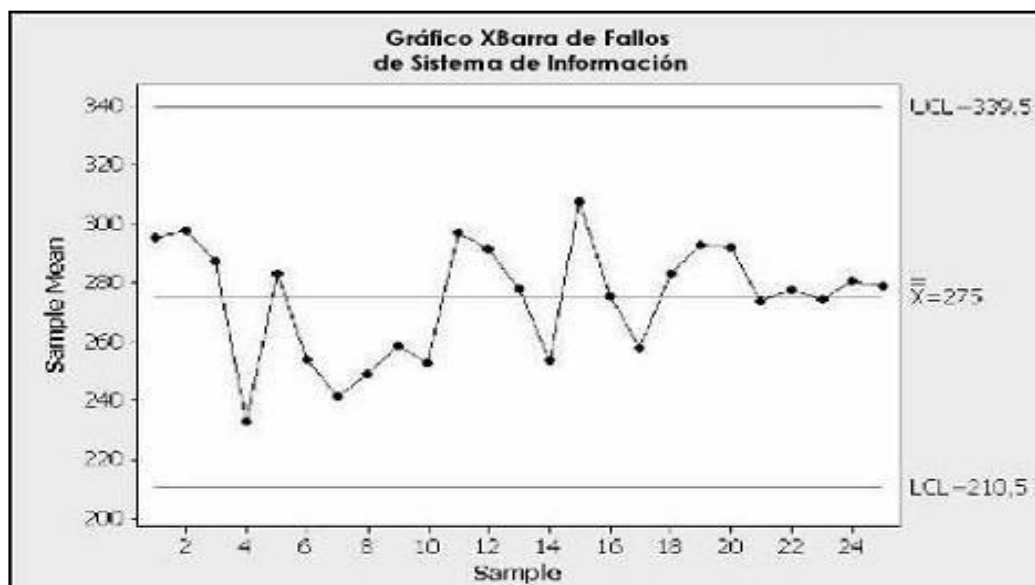
Herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de toda la información relevante que se genera en los procesos.

1. Definir problema
2. Definir datos necesarios
3. Planificar recogida
4. Recoger datos
5. Analizar e interpretar datos
6. Presentar datos

1.2.8.3.5. Gráficos de Control.

Representación gráfica de los distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite observar la evolución de este proceso en el tiempo y compararlo con unos límites de variación fijados de antemano que se usan como base para la toma de decisiones.

GRÁFICO N° 1.7: GRÁFICOS DE CONTROL



Fuente: Proyecto de Tesis.

Elaborado por: Los investigadores

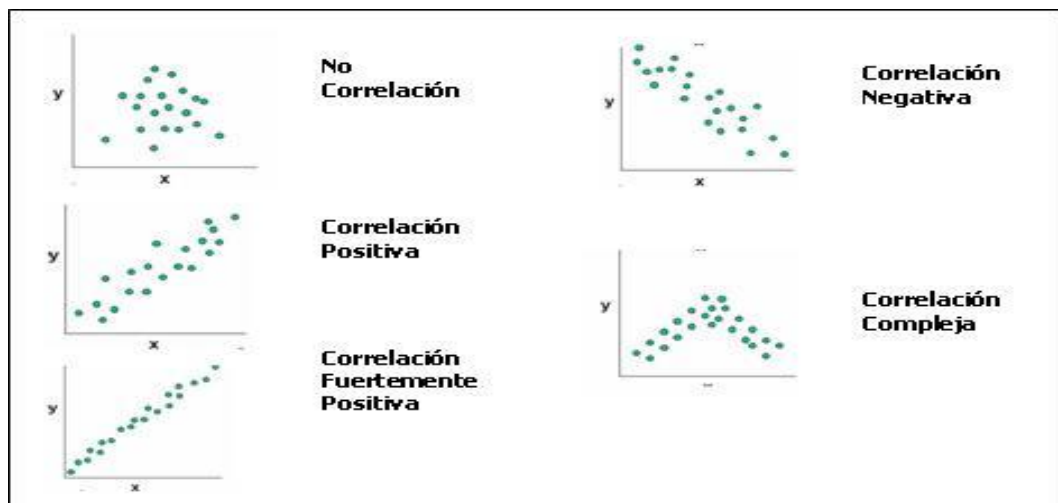
1.2.8.3.6. Histograma.

Gráfico de Barras que muestra de forma visual la distribución de frecuencias de datos cuantitativos de una misma variable. Es una manera visual de representar los datos, más fáciles exhibir e interpretar cantidades grandes de datos que usando las tablas.

1.2.8.3.7. Diagrama de Correlación o de Dispersión.

Los diagramas de dispersión consisten en una representación gráfica de dos variables que muestra como se relacionan entre sí. Se habla de correlación positiva, negativa o nula entre las variables.

GRÁFICO N° 1.8: DIAGRAMA DE CORRELACIÓN



Fuente: Proyecto de Tesis.

Elaborado por: Los investigadores

Tal como señaló en su momento el Dr. Kaoru Ishikawa, siempre creyó que el **95%** de los problemas en las empresas podrían ser resueltos por algunas de estas herramientas de calidad. Hemos tenido la oportunidad de utilizar estas herramientas en las diferentes organizaciones que hemos trabajado, empresas privadas y públicas, y una de las que más nos hemos apoyado para la solución de problemas, es el diagrama de la espina de pescado del maestro Ishikawa. Y

creemos que el gran valor agregado que representa esta relación causa-efecto, es la integración del equipo que intenta resolver el problema, existe mucha sinergia en la búsqueda de la mejor solución.

Cada una de estas 7 herramientas es indispensable y pueden ayudar hacer la diferencia en el trabajo. En tiempos donde debemos buscar las oportunidades para reducir gastos, aumentar la producción y ser más efectivos, estamos convencidos que tal como lo dice el maestro Ishikawa, un gran porcentaje de nuestros problemas en el mundo laboral, pueden ser resueltos con la ayuda de la adecuada utilización de estas herramientas.

1.2.8.4. Administración de la Calidad de los Productos y Procesos

La administración de la calidad, también denominada como aseguramiento de la calidad, incluye todas las actividades necesarias para garantizar una calidad elevada en los bienes y servicios que se introducen en el mercado. Debe considerar todos los aspectos de la organización, incluso a los clientes, los proveedores y empleados. El enfoque hacia el cliente es el punto de partida. Por ello, las compañías deben desarrollar métodos para determinar lo que los clientes desean y necesitan y, en consecuencia, orientar sus recursos a la satisfacción de esos deseos y expectativas.

La producción de bienes y servicios de alta calidad demanda la participación de todas las funciones de las organizaciones. Por tanto, en la actualidad los expertos en administración de las organizaciones recomiendan que la calidad sea parte integral de toda la actividad empresarial y no de un departamento en particular. La Administración de la Calidad cuenta con las siguientes herramientas:

- Análisis del valor agregado
- Control de proceso estadístico de la calidad CPE
- Equipos de mejora de la calidad
- Benchmarking
- Gerencia del servicio-acercamiento al cliente

La administración de la calidad por parte de las organizaciones están orientadas a:

- Implementación de Normas ISO
- Aplicación de reingeniería de procesos
- Agregación de valor a través de la cadena de suministros.

1.2.8.4.1. Administración del Proceso Productivo.

Luego de evaluar la necesidad de seleccionar, definir y diseñar los bienes y servicios a producir y de establecer una cultura de la calidad, se procede a identificar la mejor forma de producir los respectivos bienes o servicios, por tanto, se define la estrategia del proceso de producción.

Las principales estrategias de procesos son:

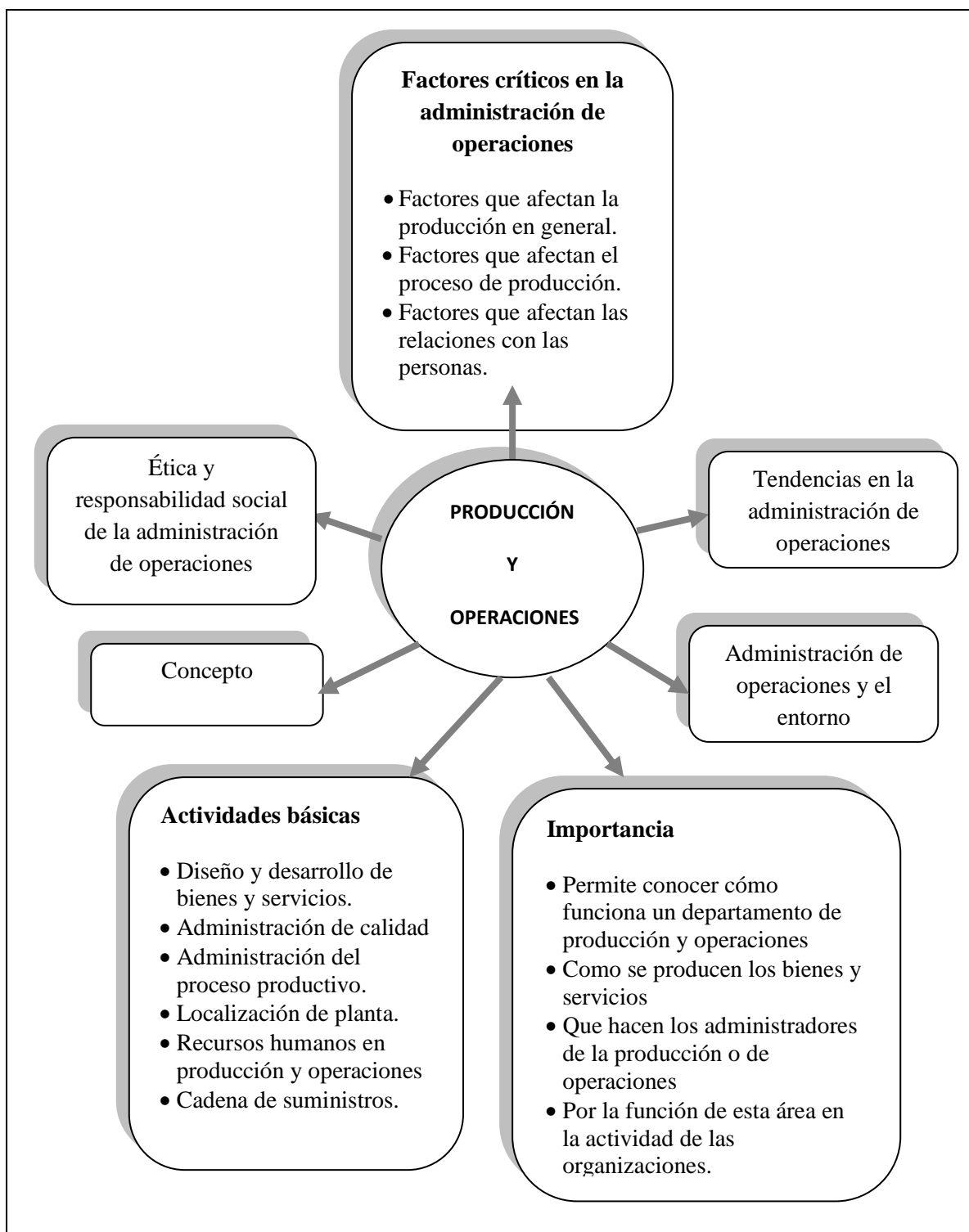
- Enfoque en el proceso o línea de montaje
- Enfoque repetitivo
- Enfoque en el producto
- Personalización masiva

1.2.8.4.2. Tecnologías utilizadas en los procesos productivos.

Las principales tecnologías en los procesos de producción son:

- Tecnología de maquinaria con control numérico por computador.
- Sistemas de identificación automatizada.
- Tecnologías de control de procesos.
- Tecnologías de sistemas de visión.
- Robots.
- Sistemas de almacenamiento y recuperación automatizados
- Vehículos de guía automatizada.
- Sistema de manufactura flexible.
- Manufactura integrada por computador.

GRÁFICO N° 1.9: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES



Fuente: BERNAL César

Elaborado por: Los investigadores

1.3. Procesos

1.3.1. Definiciones

Según los autores **HAMMER, M. y CHAMPY, J. (2007; P. 3)**; indica que "El Proceso es el grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a clientes internos o externos".

El autor **FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, (2009;P. 64)**; manifiesta que "Un proceso productivo, es aquel conjunto de elementos, personas, y acciones, que transforman materiales y/o brindan servicios de cualquier índole, es decir, que se agrega algún tipo de valor".

De acuerdo a la definición propuesta por el mencionado autor se puede manifestar que es muy importante dominar el proceso a partir de sus componentes. El no hacerlo, puede significar que el resultado final no es el deseado, con el consiguiente derroche de materiales, energía, tiempo y por sobre todo con la insatisfacción del cliente de dicho proceso. Cada vez más resulta imposible pensar en un arranque de proceso sin la previa validación del mismo, con la consiguiente comprobación del estado de las cosas, de manera de asegurar que el producto final sea el que se busca, optimizando recursos y disminuyendo costos innecesarios.

1.3.2. Objetivos

- Conseguir que los procesos sean más eficaces; es decir que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.

- Desarrollar nuevos procesos de manera que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se pueda aprovechar las oportunidades de crecimiento.

1.3.3. Importancia

Después de realizar las investigaciones necesarias se puede determinar lo importante que es el proceso en la empresa ya que éste determina si la organización seguirá de pie en el mercado o caso contrario al no seguir bien el proceso productivo puede ocurrir que el resultado que se espera no sea el indicado lo cual implica derroche de materiales, energía, tiempo, recursos humanos y principalmente la insatisfacción del cliente con dicho proceso.

La importancia de la estandarización de los procesos productivos en las empresas de hoy es clara. Es necesario, definir los distintos pasos que conforman los procesos productivos para una mayor eficiencia en la manufacturación de los productos que se desea comercializar o los servicios que se desean proveer.

1.3.4. Características

La Gestión por Procesos es mejorar la productividad mediante procesos, productos, clientes claramente definidos y la coordinación de éstos dentro de la organización. La gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de estas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles.

En la gestión por procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada

quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal.

1.3.5. Tipos de Procesos

Los procesos se los puede clasificar en tres grandes grupos, determinados como macro procesos dentro de una organización:

- **Macro Procesos Gobernantes.**

Son procesos que definen las directrices y estrategias de la organización, son procesos de liderazgo y dirección, de análisis de información y toma de decisiones a nivel macro.

- **Macro Procesos de Operaciones**

Son procesos que se relacionan con la razón de ser del negocio, tienen relación con las actividades de transformación del producto, en estos procesos se encuentra la cadena del valor para cumplir con los requerimientos de los clientes, etapas de definición de requerimientos del cliente, diseño y desarrollo, producción, embalaje, distribución, entre otras.

- **Macro Procesos de Soporte**

Son procesos que soportan a los dos anteriores, brindan tecnología, logística, recursos, etc. con este apoyo los procesos anteriores pueden desarrollarse.

1.3.6. Sistemas de Procesos

Según el autor **HOPEMAN Richard J., (2005; p. 16)**; indica que "Se puede considerar a un sistema de producción como la armazón o esqueleto de las actividades dentro del cual puede ocurrir la creación del valor".

Los autores **RENDER Barry, HEIZER Jay, (2006; p. 06)**; indican que los procesos productivos "son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto bienes o servicios.

En base al criterio de los autores antes mencionados se puede determinar que en un extremo del sistema se encuentran los insumos o entradas. En el otro están los productos o salidas. Conectando las entradas y las salidas existe una serie de operaciones o procesos, almacenamientos e inspecciones. Por otra parte, podemos indicar que un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada conocidos como factores pasan a ser elementos de salida productos tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Los procesos productivos, pueden clasificarse de distintas formas: Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos: modifican las propiedades intrínsecas de las cosas; de modo: modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas; de lugar: desplazamiento de las cosas en el espacio o de tiempo: conservación en el tiempo.

1.3.7. Descripción del proceso productivo

Describir todas las etapas que conforman el proceso productivo de cada uno de los productos. Flujo grama general del proceso productivo: Representar gráficamente mediante símbolos, los pasos que se requieren para llevar a cabo el proceso para la obtención del producto.

1.3.8. Proceso de Producción

1.3.8.1. Las materias primas e insumos

Son aquellos materiales que influyen directamente sobre el proceso de producción y que son parte del producto final.

1.3.8.2. Producto en Proceso

Los inventarios de producto en proceso son producto que han dejado de ser materia prima, pero que, aún no se pueden considerar productos terminados.

1.3.8.3. Producto Terminado

Son artículos completamente procesados y que están listos para ser embarcados al cliente. Consumo y precio de materia prima por unidad de producto:

Una de las premisas fundamentales del control de la calidad es detectar las deficiencias en la elaboración de los productos durante todo el proceso productivo y de esta forma analizar las causas que originan las no conformidades y eliminarlas. Cada etapa del proceso de fabricación debe estar controlada, de ahí la necesidad de un sistema de inspección que permita incrementar la probabilidad de que el producto terminado cumpla con todas sus especificaciones de calidad y diseño. Todos los productos realizados deben cumplir con un requisito de calidad deseable para los clientes y en conformidad con los requerimientos que el cliente desee.

1.3.9. Diagrama de Flujo

Las organizaciones demandan recursos técnicos que le permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de procesos, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, comprendían en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible, trasmite un mensaje distorsionado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos, los cuales a pesar de que son aceptados en áreas de producción se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, del cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos

1.3.9.1. Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo

SIMPLE

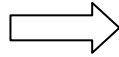
Operación.- Indica las principales fases del proceso: método, procedimiento.



Inspección.- Indica la calidad o cantidad de algo.



Desplazamiento o transporte.- Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.

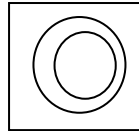


Almacenamiento permanente.- Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquier en un almacén.

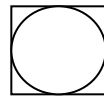


COMBINADOS

Origen de una forma o documento.- Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.



Decisión o autorización de un documento.- Representa el acto de tomar una decisión o el momento de efectuar una autorización.

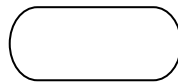


La Internacional Organización for Standarization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO 9000 2000

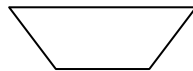
El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institutfur Nurmung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISAO.

Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su veracidad se emplean en las organizaciones, como en el caso de los diagramas integrados de flujo (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso.

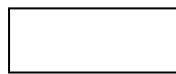
Terminal.-Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser, acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.



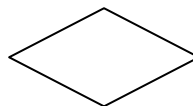
Disparador.-Indica el inicio de un procedimiento conteniendo el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.



Operación.- Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



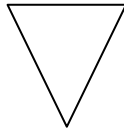
Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo, en que son posibles varios caminos



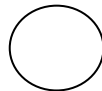
Documento.- Representa cualquier tipo de documento que: entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



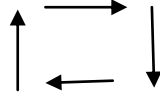
Archivo.- Representa un archivo común y corriente de oficina.



Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.



Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



Cinta perforada.- Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utiliza en el procedimiento.



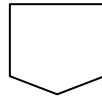
Teclado en línea.- Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.



Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto, cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

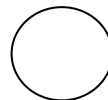
1.3.9.2. Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo diagramación administrativa.

Conector de página.-Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.



Símbolos de la norma ISO 9000 para elaborar diagramas de flujo.

Operaciones.-Fases del proceso, método o Procedimientos.



Inspección y medición.-Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.



Operación e inspección.-Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimientos de sus componentes.



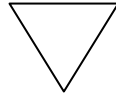
Transportación.- Indica el movimiento de personas, material o equipo.



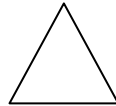
Demora.- Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.



Entrada de bienes.-Productos o material que ingresa al proceso.

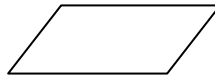


Almacenamiento.- Depósito, resguardo de información de productos.



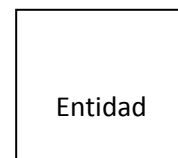
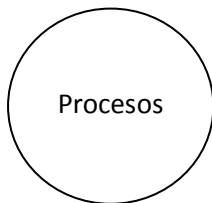
Símbolos de la Norma DIM para elaborar diagramas de flujo.

Datos.-Elementos que alimentan y se generan en los procedimientos

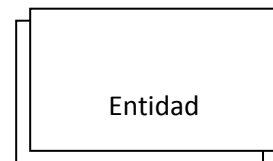
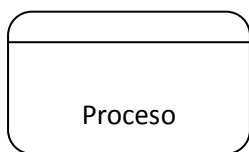


Símbolos para diagramas integrados de flujo (DIF)

Estilo Yourdon de Marco



Estilo Gane & Arson



1.3.9.3. La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente



= Operación (agregar valor)



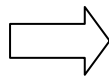
= Inspección o control (No agrega valor)



= Demora o espera (No agrega valor)



= Archivo o almacenamiento (No agrega valor)



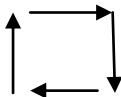
= Movimiento de personas, material.



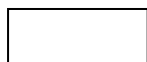
= Representa cualquier tipo de documento.



= Conexión o enlace con otra hoja diferente.



= Conecta los símbolos señalando el orden.



= Operación o actividad relativa a un procedimiento.



= Indica el inicio o la terminación del flujo.

1.3.9.4. Clasificación de los diagramas de flujo

Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidas para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo presentan muchas variantes, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- Que indican sucesión de hechos
- Con escala de tiempo
- Que indican movimiento
- Por su presentación
- Por su formato
- Por su propósito

1.3.10. Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

1.3.11. Mapa de procesos

Es una técnica para reconocer, nombrar e interrelacionar los procesos, así como sus límites de acción. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales mapas dan la oportunidad de mejorarla coordinación entre los elementos clave de la organización.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Objetivos del Capítulo

2.1.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico general sobre la situación actual de todas las instalaciones y departamentos que forman parte de la empresa Aserradero Y Ferretería “Nelly” ubicada en la ciudad de Latacunga, para diseñar o mejorar un diseño de procesos productivos.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Describir la reseña histórica de la empresa y obtener la información necesaria de los procesos en el área de producción, y con esta información proponer un diseño de procesos.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos a través de los métodos de investigación utilizados y que esta información sirva de referencia en la propuesta.
- Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones relacionadas con el capítulo realizado como resultado del Diagnóstico Situacional de la empresa y que pueda servir de base para el desarrollo de la propuesta.

2.2. Reseña histórica de la empresa aserradero y ferretería "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 "De Hecho" cuyo dueño es el Sr. Néstor Efraín Tenorio Jiménez; cuya ubicación está entre las Avenidas Atahualpa, Roosevelt y Calle Pichincha, en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

2.2.1. Base Legal de Creación

Aserradero y Ferretería "NELLY", estuvo 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 Nro. 71757 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano según el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes, la cual permite obtener el derecho a beneficios referentes al código de trabajo exonerando el pago de beneficios sociales tales como: décimo tercero, décimo cuarto, utilidades y fondos de reserva, obligando al pago de vacaciones. Cabe señalar que dentro de la cancelación del salario fijado en la ley para los empleados y obreros de la empresa, se entrega una bonificación adicional que va de acuerdo al desempeño que presente en su puesto de trabajo. Hoy pertenece a la Cámara de Comercio y al Gremio de Artesanos Profesionales y Conexos de Cotopaxi.

Para continuar con sus operaciones la empresa obtiene el Permiso de Funcionamiento concedido por el Centro de Salud de la ciudad de Latacunga, además la Patente del Ministerio del 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 está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

2.2.2 Objetivos de la empresa

2.2.2.1. Objetivo General

Preparar y comercializar madera de alta calidad dentro de los estándares, desarrollando adecuados sistemas, procesos en la preparación, venta con precios competitivos y excelente servicio, alcanzando un mejoramiento continuo en su productividad.

2.2.2.2. Objetivos Específicos

Crecimiento

- Incrementar la eficiencia del personal para proporcionar un mejor servicio al cliente.
- Aumentar la participación en el mercado para lograr un mejor posicionamiento.
- Incrementar la producción para cubrir nuevos segmentos de mercado.
- Incrementar el nivel de los estándares de calidad para lograr un mejor producto.
- Aumentar la productividad de procesos para que la empresa logre mejores resultados.
- Incrementar la utilidad para obtener mejores réditos para la empresa.

- Aumentar el nivel de ventas lo cual permite un mejor desarrollo de la organización.

Disminución

- Disminuir los costos para ofertar un producto con precios atractivos.
- Reducir los desperdicios y devoluciones para una mejor utilización de los materiales.

Mantenimiento

- Mantener los niveles de calidad para que la empresa siga demostrando una adecuada imagen.
- Conservar los clientes frecuentes a fin de mantener la fidelidad con la empresa.

2.3 Diagnóstico

El diagnóstico de la empresa se realizó a través de reuniones con el Jefe de la planta, operarios y personal que labora en la empresa ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”. Los siguientes elementos que se indican a continuación son propios de la empresa los mismos que fueron realizados con un asesor:

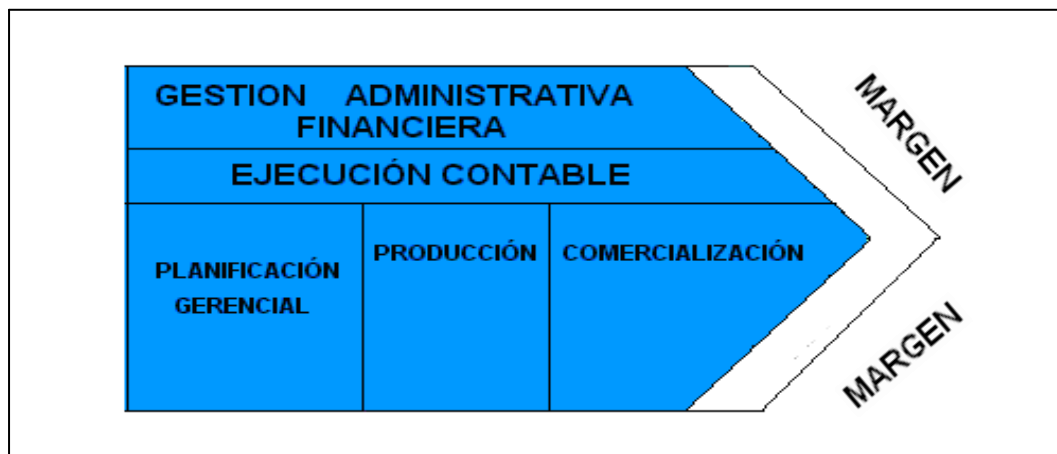
2.3.1. Diagnóstico Interno

2.3.1.1. Cadena de Valor Actual de Aserradero y Ferretería “Nelly”

La cadena de valor de la empresa no estaba definida con anterioridad, el modelo que se presenta en el gráfico 10 es parte del diagnóstico realizado en la organización.

Se debe tener en cuenta que el modelo obtenido está basado en lo que actualmente se maneja en ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”, es decir se realizó el estudio de la empresa y se planteó el modelo de la cadena de valor:

GRÁFICO N° 2.10: CADENA DE VALOR DEL ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”



FUENTE: Aserradero y Ferreteria “Nelly”

ELABORADO POR: Los Investigadores

2.3.1.2. Estructura Organizacional

En ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”, la capacidad directiva se centra en la gerencia general debido que al no existir departamentos definidos toda la delegación de funciones recae directamente en el gerente general. El área administrativa está compuesta por cinco personas las cuales se encargan de toda la logística, comercialización y contabilidad. Las funciones no están totalmente definidas lo que muchas veces trae problemas al momento de coordinar ventas, producción, planificación, entre otras cosas.

Las funciones principales del área administrativa se detallan a continuación:

Logística.- Compras, inventario, bodega

Comercialización.- Ventas y soporte técnico

Contabilidad.- Registros contables y cobranzas.

En el área de producción la responsabilidad está a cargo del gerente general y parte de la misma en el supervisor de planta. El área la conforman doce personas repartidas en diferentes secciones que han sido divididas de acuerdo a las actividades que se desarrollan durante el proceso de fabricación de los productos.

El Layout actual y el Layout mejorado de la empresa se detallan a continuación:

Las funciones principales del área de producción (Foto N° 01) se detallan a continuación.

FOTO N° 1: ÁREA DE PRODUCCIÓN



FUENTE: Aserradero y Ferretería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

El personal de planta debe realizar las siguientes funciones las cuales son fundamentales para la elaboración de duelas machihembradas para entablado:

El proceso de preparado de la madera inicia con la adquisición de la madera verde como se indica en la foto 02, considerando la humedad que puede variar del 30% al 25%.

FOTO N° 2: MADERA VERDE ADQUIRIDA



FUENTE: Aserradero y Ferretería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

1.- Secado.

El secado de la materia prima se lo realiza dejando la madera al ambiente como se indica en la foto 03, hasta obtener el secado ideal que debe poseer un contenido de humedad del 12% para garantizar su fijeza y evitar que agentes naturales y biológicos reduzcan su resistencia.

FOTO N° 3: SECADO DE MADERA EN BLOQUES



FUENTE: Aserradero y Ferretería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

2. Ingreso de las Duelas.

Para el ingreso de las duelas se utiliza unos coches como se indica en la foto 04, los mismos que son transportados por el personal de la planta.

FOTO N° 4: INGRESO DE MADERA



FUENTE: Aserradero y Ferretería “Nelly”

ELABORADO POR: Los Investigadores

3.- Maquinado de duelas (CEPILLADO)

Es el proceso en el cual la materia prima pasa por la cepilladora como se indica en la foto N° 05, realizando el rectificado de las caras de la duela.

FOTO N° 5: MAQUINADO DE LAS DUELAS



FUENTE: Aserradero y Ferretería “Nelly”

ELABORADO POR: Los Investigadores

4.- Canteado

Es el proceso en el que se cepilla un lado de la madera como se indica en la foto 06, para obtener una guía al momento de cortar la madera

FOTO N° 6: CANTEADO DE LAS DUELAS



FUENTE: Aserradero y Ferreteria "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

5.- Corte en sierra

Es la que permite cortar la madera como se indica en la foto 07, en las medidas que se requiera mediante una o varias sierras.

FOTO N° 7: CORTE DE LAS DUELAS EN LA SIERRA



FUENTE: Aserradero y Ferreteria "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

Machihembrado de duela

Es el proceso en el que se da el terminado de un artículo abriendo un canal en un lado y formando un diente en el otro lado como se muestra en la foto 08, para unir y dar el respectivo ensamble y también cepillado el grueso respectivo.

FOTO N° 8: MACHIHEMRADO DE LAS DUELAS



FUENTE: Aserradero y Ferreteria “Nelly”

ELABORADO POR: Los Investigadores

Almacenado de duelas

Es el proceso en el cual el producto es transportado hacia la bodega de productos terminados como se muestra en la foto N° 09.

FOTO N° 9: ALMACENADO DE DUELAS



FUENTE: Aserradero y Ferreteria “Nelly”

ELABORADO POR: Los Investigadores

2.3.1.3. Recurso Humano

El personal que trabaja en la empresa Aserradero y Ferretería Nelly, tienen las siguientes características:

Nivel académico: El nivel académico del personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY es relativamente bajo, es decir que no es requisito ser bachiller técnico para trabajar en la empresa, actualmente hay personas que disponen del título de bachiller y otras no, para la posición de jefe de planta, es requisito mínimo ser bachiller técnico, en la parte administrativa el requisito mínimo el bachillerato, la jefatura de Recursos Humanos está a cargo de una Ingeniera Comercial.

Nivel Técnico: El nivel técnico del personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY, está basado en la experiencia adquirida en el tiempo, conforme se realizan las actividades de elaboración de los productos.

Todo el personal de producción no ha recibido una capacitación previa para realizar sus actividades. Todo ha sido aprendido en base a la práctica de tareas encomendadas y por conocimientos transmitidos de los mandos medios hacia el personal operativo.

Selección y contratación del personal: La contratación del personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY está dividida en dos niveles: Obreros, Administración y mandos medios.

Obreros.- Para contratar un obrero se hace el anuncio a través de los propios obreros de la planta, los cuales recomiendan alguna persona independientemente de sus conocimientos para ocupar una vacante en el área de producción.

Administración y mandos medios.- Considerando que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY es una empresa de tipo familiar, los puestos

administrativos y de mandos medios están a cargo de los miembros de la familia. Cabe indicar que estas personas poseen una preparación de nivel medio a superior acorde con los requerimientos del puesto.

Para el área de ventas, se consideran aquellas personas cercanas al Gerente General, es decir que son conocidas y gozan de su confianza.

Una vez seleccionado el candidato idóneo para ocupar un puesto, se lo contrata por un período a prueba de tres meses y luego de dicho período se realizan contratos a un año plazo y son renovados permanentemente, a menos que una de las partes decida dar por terminado el contrato de trabajo, debiendo comunicarse con quince días de anticipación.

Evaluación de desempeño del personal.- La empresa no realiza evaluaciones al personal, el rendimiento de los empleados y trabajadores de la empresa es medido según los volúmenes de producción y las ventas.

2.3.1.4. Clientes

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.

Mercados 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.

Mercados Industriales.- Compuestos 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.

Mercados Gubernamentales y no lucrativos.- La clientela de este sector lo compone la intervención del estado mediante: El H. Gobierno Provincial de Cotopaxi, los Gobiernos Municipales de las distintas zonas de la provincia así Pujilí, Salcedo, también por el Ministerio de Inclusión Económica y 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.

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. Cedal
8. Cereales la Pradera
9. Clínica Latacunga
10. Colegio de Arquitectos de Cotopaxi
11. Colegio Luis Fernando Ruiz
12. Curtilán
13. DIAF
14. Dr. Mario Arguello
15. Ecarni
16. Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO)

17. Escuela Once de Noviembre
18. Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga
19. Explocem
20. Federación deportiva de Cotopaxi
21. FEPP
22. Fideicomiso Paxirose
23. Flores Arco Iris
24. Flores Santa Mónica
25. Flor Naca
26. Fuentes Agua Mineral San Felipe
27. Gobierno Provincial de Cotopaxi
28. Hacienda Santa Susana de Limache
29. Hacienda Yerovi
30. Hospital Provincial General de Latacunga
31. Gobierno Autónomo de Latacunga
32. IESS Hospital d Latacunga
33. Ing. Agustín Baquero
34. La Finca Cía Ltda.
35. Lcdo. Jorge Solís
36. Mamut Andino
37. Ministerio de Agricultura
38. Ministerio del medio Ambiente
39. Molinos Poultry
40. PDA Cusubamba
41. Provefrut
42. Rosalquez
43. San Sur &Cía.
44. Sr. Xavier Estrella
45. Sra. Francisca Vega de Naranjo
46. Top Roses
47. Tecnirouses

2.3.1.5. Proveedores

Los proveedores que abastecen a esta industria transformadora de madera lo conforman tradicionales y/o nuevos los cuales demuestren confiabilidad responsabilidad y con el debido respaldo que garantice a la organización que se cumplirá con los acuerdos establecidos en las negociaciones servicios que ofrezca el proveedor, se considera la ubicación de estos abastecimientos, condiciones de venta descuentos ya sea por el volumen de compra o pronto pago.

Aserrío Culqui consta como el principal abastecedor de la madera rustica en eucalipto quien a lo largo de treinta años de servicio ha demostrado todas las cualidades y exigencias como precios factibles y adecuados en este tipo de madera. Cabe señalar que la mayoría de los proveedores con que cuenta la empresa son ocasionales lo cual reduce su disponibilidad inmediata de madera.

En la adquisición de materiales es importante que sea primordial la alta calidad que permita cubrir sus especificaciones, pero no tan elevada que aumente demasiado su costo.

A continuación se detalla la lista de proveedores ordenados por clase de madera

LISTA DE PROVEEDORES DE ASERRADERO “NELLY”

N°	NOMBRES	DIRECCIÓN	MADERA	TIPO
1	Culqui Víctor	Latacunga	Eucalipto	Duelas
2	Jacinto Campaña	Latacunga	Eucalipto	Cuartones
3	García Hugo	Latacunga	Eucalipto	Cuartones y tablones
4	Zambonino Nelson	Pujilí	Eucalipto	Cuartones y tablones
5	De la Cruz José	Latacunga	Eucalipto	Duelas piezas y pingos
6	Criollo German	Pujilí	Eucalipto	Cuartones y tablones
7	De la Cruz Manuel	Latacunga	Eucalipto	Pingos Piezas y cuartones

N°	NOMBRES	DIRECCIÓN	MADERA	TIPO
8	Viera Orlando	Pujilí	Eucalipto	Tablones, piezas y cuartones
9	García Wilson	Lasso	Eucalipto	Cuartones, piezas, alfajías
10	Semanate Néstor	Mulaló	Eucalipto	Cuartones
11	Toapanta Miguel	Rio Blanco	Eucalipto	Tablones
12	Jimenez Rodrigo	Salcedo	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
13	Arias Carlos	Salcedo	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
14	Quinatoa Alberto	Lago Agrio	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
15	Guevara William	Toacaso	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
16	Cisneros Milton	El Corazón	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
17	Víchela Alberto	El Corazón	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
18	Farinango Juan	Lasso	Chilca,	Tablas Tablones
19	Chango Carlos	Toacaso	Monte	Tablas
20	Villafuerte Patricio	Ambato	Motilón	Tiras
21	Andino Martín	Sigchos	Colorado	Tablones
22	Villarroel Luis	Saquisilí	Pino	Tablones, tablas, y dobles
23	Montaño Manuel	Quito	Chanul	Duelas, tablones, y dobles

2.3.1.6. Capacidad Instalada

Actualmente la empresa trabaja con quince personas distribuidas en el área de producción, cinco en el área de administración y cinco en el área de ventas.

Los artículos que ofrece la empresa se clasifican básicamente en tres líneas de producto, estos son:

- Duelas y Tiras machihembradas para entablados
- Alfajías
- Parquet

Los productos que ofrece ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY” son:

FOTO N° 10: DUELAS MACHIHEMBRADAS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

FOTO N° 11: TIRAS MACHIHEMBRADAS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Los tipos y medidas de duelas y tiras machihembradas se indican a continuación en la tabla N° 2.1

**TABLA N° 2.1: TIPOS Y MEDIDAS DE DUELAS Y TIRAS
MACHIHEMBRADAS**

PRODUCTO	TIPO	MEDIDA
Duela machihembrada	1ra	9.5 cm x 17mm
Duela machihembrada	2da	10.5 cm x 17 mm
Duela machihembrada	2da	9.5 cm x 17 mm
Duela machihembrada	2da	10.5 cm x 15 mm
Duela machihembrada	2da	9.5 cm x 15 mm
Tira machihembrada	1ra	5 cm x 17 mm
Tira machihembrada	2da	5 cm x 17 mm
Tira machihembrada	1ra	6 cm x 17 mm

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

ALFAJÍAS.

FOTO N° 12: ALFAJÍAS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

FOTO N° 13: ALFAJÍAS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Las diferentes medidas de Alfajías se indican en la tabla 2.2 y en las fotos N. 12 y 13.

TABLA N° 2.2: MEDIDAS DE ALFAJÍAS

PRODUCTO	MEDIDA
Alfajía cepillada 4 lados	3 cm x 3 cm
Alfajía cepillada 4 lados	4 cm x 3 cm
Alfajía cepillada 4 lados	4 cm x 4 cm
Alfajía cepillada 4 lados	5 cm x 4 cm
Alfajía cepillada 4 lados	6 cm x 4 cm
Alfajía cepillada 4 lados	5 cm x 5 cm
Alfajía cepillada 4 lados	6 cm x 5 cm
Alfajía cepillada 4 lados	7 cm x 5 cm
Alfajía cepillada 4 lados	6 cm x 6 cm
Alfajía cepillada 4 lados	7 cm x 6 cm
Alfajía cepillada 4 lados	7 cm x 7 cm
Alfajía cepillada 4 lados	8 cm x 7 cm
Alfajía cepillada 4 lados	8 cm x 8 cm
Alfajía pasada al grueso	6.5 cm x 4 cm
Alfajía pasada al grueso	6.5 cm x 5 cm

PRODUCTO	MEDIDA
Alfajía pasada al grueso	6.5 cm x 6 cm
Alfajía pasada al grueso	6.5 cm x 7 cm
Alfajía pasada al grueso	8 cm x 7 cm
Alfajía canteada 1 lado	7 cm x 6 cm
Alfajía canteada 1 lado	8 cm x 7 cm

FOTO N° 14: PARQUET



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

El parquet se detalla en la tabla N° 2.3 y en la foto N° 14

TABLA N° 2.3: PARQUET

PRODUCTO	ÁNGULO	MEDIDA
Parquet tira al tope	90°	18 mm x 8 mm
Parquet tira al tope	45°	18 mm x 8 mm
Parquet tira machihembrada	90°	5 cm. x 15 mm
Parquet tira machihembrada	45°	5 cm x 15 mm
Parquet tira machihembrada	90°	4.5 cm x 15 mm
Parquet tira machihembrada	45°	4.5 cm x 15 mm

Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores.

El área que ocupa la organización es de 2750 m² (ver fotos No.15 y 15.1), dentro de los cuales la nave de producción utiliza 240 m²(ver fotos No.16 y No.17), 20 m² y 25 m² para las instalaciones de las áreas de Contabilidad y Ventas respectivamente (ver foto No.18), además el espacio de las bodegas de productos en proceso es de 200 m² (ver foto No.20), 120 m² para los productos terminados (ver foto No.21) 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

FOTO N° 15: ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”



Fuente: Empresa Aserradero y Ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores



FOTO N° 16: Nave de Producción (Frente)



FOTO N° 17: Nave de Producción (Interior)



FOTO N° 18: Instalaciones de Contabilidad y Ventas



FOTO N° 19: Bloques de Madera Rústica



FOTO N° 20: Bodegas de Productos en Procesos



FOTO N° 21: Bodegas de Productos Terminados

2.4 Diagnóstico externo

2.4.1. Factor Económico

Según el balance efectuado por CEPAL se determina que América Latina enfrenta una recesión en cuanto a su tasa de crecimiento real de -0.5% por lo que a pesar de esta situación la economía del Ecuador ha mantenido expectativas de crecimiento.

Dolarización.- al adoptar la economía ecuatoriana el esquema monetario de dolarización ha provocado que la confianza por parte de los empresarios se incremente y que las variables elementales de la economía mantengan estabilidad hasta que hayan mejorado su comportamiento, logrando en ciertos casos superar sus niveles históricos. Pero al mismo tiempo ocasionó que los costos de producción se incrementen, por lo que los insumos y productos ecuatorianos ubiquen en precios internacionales restando competitividad y la oportunidad de disputar frente a los otros países debido a que pueden manipular la devaluación de las monedas.

Tasa de Interés.- La tasa de interés activa durante el año 2012 mantuvo una leve tendencia hacia la baja debido a que aun persisten factores como altos niveles improductivos (cartera vencida), altos gastos administrativos y de operación, riesgo país, lo que provoca que la determinación de la tasa que cobran los bancos por el servicio de crédito y que ofrecen a sus clientes no pueden efectuar reducciones significativas y que beneficien directamente a sus consumidores.

Gustos y preferencias del consumidor.- Existen diferentes tipos de consumidores en el mercado, y se les podría calificar según sus características:

- Edad
- Estilo de vida

- Sexo
- Estrato social
- Cultura

Edad.- La edad de los consumidores determina los productos que buscan y compran, nuestros productos están dirigidos a jóvenes en vista que ellos son prácticos leales a las marcas están a la moda conocen y buscan las innovaciones buscan sentirse identificados no así los adultos que comparan precios y buscan promociones les importa el bienestar de sus familias, buscan ahorrar tiempo y dinero.

Estilo de Vida.- Los estilos de vida son variados a un cuando se trate de consumidores de la misma edad o estrato social ello no impide que nuestros productos sean adquiridos por ellos tomando en cuenta que pueden ser deportistas, artistas, futbolistas, etc.

Sexo.-El sexo a que pertenezca determina las preferencias del consumidor así podemos indicar que las mujeres les interesa la salud de la familia, son quienes realizan las compras buscan calidad, precio, ahorro, buscan las características del producto, no así los hombres no se fijan en precios.

Estrato Social.- El comportamiento del consumidor es también marcado, en su tendencia del consumo, por el estrato social al que pertenezca.

Cultura.- El mundo globalizado, en donde se está viviendo hace que diferentes culturas convivan en una misma ciudad.

2.4.2 Factor Social

Se mantiene el consumo de la madera en la provincia en distintos usos así: en la construcción como un insumo de apoyo, en decoraciones de interiores a través de

entablados para pisos, sócalos, cenefas, cubiertas y demás aplicaciones en viviendas construidas con bloque y cemento, en el caso de la sierra. Mientras que en la costa su uso se incrementa ya que es utilizada para la construcción de viviendas. Además es empleada para la elaboración de muebles dentro del campo de la ebanistería. De lo expuesto anteriormente se puede indicar que los productos elaborados en esta empresa contribuyen para el mejoramiento, bienestar y confort.

FODA

TABLA N° 2.4: MATRIZ ANÁLISIS FODA ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Principios y valores • Calidad del producto • Ventas • Liquidez de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Social • Forma de pago • Calidad de Materia Prima • Servicio de entrega • Servicio al cliente
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Control de producción • Misión y Visión • Plan de acción para el año 2012 • Organigramas • Manual funcional • Presupuesto de compras • Presupuesto de Ventas • Presupuesto de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Factor Político • Factor Legal • Precios • Competencia • Organismos de control

Fuente: Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

2.5.1. Análisis Medio Interno

2.5.1.1. Fortalezas

Principios y valores

La Empresa posee principios y valores lo cual permite que se mantengan buenas relaciones internas entre todo el personal que labora en la misma esto permite un desenvolvimiento armónico que beneficia a la entidad.

Calidad del producto

Los artículos elaborados en la empresa son de buena calidad, debido a que los procesos de producción y la tecnología utilizada no cumplen con los requerimientos de la producción excelente se puede indicar que son aceptables.

Ventas

La empresa solamente alcanza a vender medianamente y en forma regular por lo que se debe buscar la forma para que las ventas se incrementen.

Liquidez de la empresa

La empresa durante todo el tiempo ha gozado de una liquidez buena y estable que ha permitido que la entidad salga adelante en las diferentes crisis económicas que se han producido.

2.5.1.2. Debilidades

Control de producción.- Debido a ciertas deficiencias en el sistema de procesos no se puede lograr un control aceptable en el área de producción y en las demás áreas, esto nos indica que los procedimientos aplicados se deben corregir y mejorar.

Misión y Visión

La mayor parte del personal no conoce la misión y visión de la empresa, por cuanto la administración no se ha preocupado de divulgar a todo el personal en forma adecuada

Plan de acción para el año 2012

No posee con un plan de acción para este año simplemente estamos cumpliendo con los planes del año anterior en lo que relaciona con las actividades.

Organigramas y Manual funcional

La Empresa debe disponer con organigramas que son muy importantes para un normal desenvolvimiento de las actividades correspondientes, además la empresa no cuenta con un manual funcional a nivel de áreas esto limita un desenvolvimiento eficiente del personal en las diferentes áreas.

Presupuestos de Compras, Ventas, y Gastos

En su gran mayoría la empresa no cuenta con estos presupuestos debido a que la oferta y la demanda son inestables.

2.4.3 Análisis Medio Externo

2.4.3.1. Oportunidades

Factor social

Se mantiene el consumo de la madera en la provincia en distintos usos así: en la construcción como un insumo de apoyo, en decoraciones de interiores a través de entablados para pisos, sócalos, cenefas, cubiertas y demás aplicaciones en viviendas construidas con bloque y cemento, en el caso de la sierra. Mientras que en la costa su uso se incrementa ya que es utilizada para la construcción de viviendas. Además es empleada para la elaboración de muebles dentro del campo de la ebanistería.

Forma de pago

La gran mayoría de los proveedores esta satisfecha con la forma de pago que realiza la empresa por lo tanto están dispuestos a proveer con los requerimientos de materia prima.

Los clientes están de acuerdo en la forma de pago convenida porque les resulta adecuada a sus necesidades, especialmente cuando se trata de instituciones a los cuales se les otorgan espacio de tiempo para cancelar sus compras, y a los clientes normales se les ofrece descuentos en pagos al contado.

Calidad de la Materia Prima

La política de la empresa es adquirir materia prima de muy buena calidad por ello paga precios aceptables a los proveedores.

Servicio de entrega

Existe satisfacción del cliente en la forma de entrega del producto por la atención personalizada que se le brinda al posible comprador para satisfacer sus necesidades.

Servicio al cliente

La atención al cliente es muy importante debido a que el mismo constituye en un medio de publicidad y se produzca un efecto multiplicador en las ventas y beneficie a la empresa.

2.2.2.1.Amenazas

Factor Político

Durante el gobierno del presidente Rafael Correa se ha tratado de estabilizar la economía dentro de los parámetros establecidos en la política Gubernamental como el impulso a la reactivación económica, competitividad e indicadores positivos. Manteniendo pendientes políticas y decisiones que impulsen la

inversión e incentivos para la producción. En cuanto a problemas como el pago de la deuda social, lucha contra la corrupción, reforma política, definición de la política internacional, presenta mayores expectativas en lugar de acciones que las contrarresten.

Por desgracia en el sector maderero el Estado no se ha preocupado en establecer políticas que estimule e incentive a la producción nacional, que podrían ser como la disminución de impuestos, protegiendo que no se produzca el libre ingreso de productos extranjeros evitando de esta manera una competencia desleal por parte de los mismos.

Factor Legal

El marco institucional legal alrededor del cual se desempeña el sector maderero ha tenido hechos importantes que marcan su evolución y los procesos de ajuste del sector forestal ecuatoriano al cual debe atenerse, indicándolos a continuación:

1995 Instituto Ecuatoriano Forestal y de Áreas Naturales y Vida Silvestre (INEFAN)

Se promulga las políticas Forestales y de Áreas Naturales y Vida Silvestre del Ecuador. Este es el marco de referencia para orientar y fomentar el desarrollo del sector forestal y el uso racional de los recursos naturales renovables del país.

1996 Ministerio de Medio Ambiente (MMA)

Se crea el MMA el 4 de Octubre, encargado de coordinar, ejecutar y supervisar las políticas, programas y proyectos de diversas entidades y dependencias de la Función Ejecutiva, ubicadas en el área del medio ambiente.

1996 Ministerio de Medio Ambiente

Creado el 4 de octubre de 1996 por Decreto Ejecutivo 195-A. Comenzó a ejercer funciones a partir de febrero de 1997 y asumió las responsabilidades de la Comisión Asesora Ambiental de la Presidencia de la República (CAAM).

Respondiendo a los mandatos de su creación y ejerciendo las funciones de gestor, asesor, promotor, concertador y ejecutor de las políticas ambientales, el Ministerio ha desplegado su acción y ha alcanzado importantes logros en varias áreas y frentes de trabajo y que se enmarcan dentro del Plan Ambiental Ecuatoriano, de las Políticas Básicas Ambientales (Decreto Ejecutivo 1802) y de los derechos conferidos por la Constitución Política de la República del Ecuador (Registro Oficial No2. del 13 de febrero de 1997--Art. 22. El 8 de noviembre se adscriben al MMA el INEFAN, Instituto para el eco desarrollo Amazónico (ECORAE), la CAAM y la Comisión Ecuatoriana de Energía Atómica (CEEA).

Ha emitido Normas para el manejo forestal sustentable para el aprovechamiento de madera, las mismas que han entrado en vigencia el 21 diciembre del 2000, en las cuales se establecen regulaciones referidas su aprovechamiento proveniente de árboles, plantaciones forestales, árboles plantados y árboles de regeneración en cultivos.

Año 1997 “Durante la primera mitad de 1997 se desarrollaron las siguientes labores en el área legal: reformulación de la Ley de Medio Ambiente, mediante consulta participativa, para aprobación del H. Congreso Nacional en segundo debate; formulación del decreto ejecutivo No 245 expedido por el Gobierno Nacional, para que se mantenga a Galápagos como Patrimonio Natural Mundial; preparación del proyecto de decreto para el establecimiento del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental; calificación y registro de fundaciones, corporaciones y asociaciones ambientales”.

Además existen otras Organizaciones No Gubernamentales (ONGS) que apoyan a la conservación del medio ambiente e instituciones que se encuentran involucradas en la actividad forestal, entre éstas tenemos: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda

Precios

Los clientes en un buen porcentaje están en desacuerdo con los precios fijados por la empresa y es una de las causas por lo que los mismos no compran los productos ocasionando por consiguiente el estancamiento o recesión en las ventas, es necesario aplicar correctivos en este aspecto.

Por ello es necesario buscar alternativas de mejoramiento en los procesos de producción para conseguir reducir los costos, y de esta forma ofertar artículos a precios competitivos

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 y Ferretería “Nelly”, es 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.

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.

Organismos de control

Dentro del sector maderero existen varias instituciones involucradas en su control tanto en el aspecto legal como ambiental, 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.

2.5 Diseño Metodológico

2.5.1. Tipos de Investigación

Para la realización del estudio se ha aplicado la investigación descriptiva a través de la cual se pudo analizar y valorar el funcionamiento del área de producción de la empresa Aserradero y Ferretería Nelly, por intermedio de la descripción que ha proporcionado la información se determinará las correcciones oportunas.

Para la recopilación de datos se ha utilizado los siguientes métodos y técnicas.

2.5.2. Métodos y Técnicas de la Investigación

- **Método Inductivo:** Este proceso se basa en el razonamiento de casos particulares a generales, consistió en el conocimiento científico, desde la observación de los hechos hasta llegar a la realidad. Este método se utilizó para el análisis de aspectos teóricos que estarán en la presente investigación.

- **Método Deductivo:** Parte de lo general a lo particular por ello necesitó toda clase de información como definiciones, conceptos, principios objetivos sobre el diseño de procesos, es muy importante este método para analizar la situación actual de la empresa. De acuerdo a las necesidades de la entidad se requiere tomar como base que se tiene bajo el sistema por procesos.
- **Método Analítico:** a través de este método se pudo realizar el estudio de los hechos y fenómenos separando sus elementos para determinar su importancia y la relación entre ellos como esta organizado y como funcionan estos elementos, análisis de costos actuales de producción y el nuevo sistema y compararlos.

Para la recolección de la información se aplicaron las técnicas e instrumentos que son indispensables en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, En esta investigación se ha utilizado las siguientes:

- La entrevista se realizó al gerente propietario de la empresa Aserradero y Ferretería "NELLY", señor Néstor Tenorio, para la aplicación de esta técnica se utilizaron preguntas abiertas en las que el entrevistado pueda explicar cada una de ellas, utilizando una guía de entrevista.
- Las encuestas se lo realizaron a la población directamente involucrada con la empresa y estas fueron las siguientes: proveedores, clientes, y empleados, utilizando cuestionarios de preguntas.
- La observación se lo realizó directamente en el área de producción verificando los procesos en la que se elabora los artículos para la venta, utilizando una ficha de observación.

2.5.3 Población y Muestra

La entrevista y las encuestas se lo realizó a todas las personas involucradas y relacionadas con la empresa Aserradero y Ferretería “Nelly” por lo que no fue necesario obtener muestras de esta población, a continuación se detalla a través de una tabla la población consultada. Para realizar este trabajo se utilizó a toda la población que pertenece a la empresa razón por la cual no se utilizó la muestra.

Tabla N° 2.5: POBLACIÓN

NÓMINA	POBLACIÓN O UNIVERSO	%
Gerente	1	0,86
Proveedores	10	8,62
Clientes	80	68,97
Empleados, Trabajadores	25	21,50
Total	116	100,00

2.6 Análisis e interpretación de la investigación de campo

La evaluación de los resultados se ejecutó mediante la aplicación de métodos estadísticos y son los siguientes:

La **Entrevista** al señor gerente se lo realizó utilizando preguntas abiertas a las cuales el entrevistado podía responder con la amplitud necesaria.

Las **Encuestas** se efectuaron a cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa Aserradero y Ferretería "NELLY", aplicando cuestionario de preguntas cerradas impresas en hojas de papel bond A- 4 y posteriormente tabular utilizando uno de los métodos estadísticos, la elaboración de tablas de frecuencia con sus respectivos gráficos estadísticos.

Las herramientas mencionadas son muy útiles para analizar y evaluar la información obtenida en cada una de las áreas que forman parte de la empresa Aserradero y Ferretería Nelly.

2.6.1. Análisis e interpretación de la entrevista realizada al señor gerente de la empresa Aserradero y Ferretería "NELLY"

Esta entrevista se realizó con el objetivo de conocer y diagnosticar los procesos en el área productiva y administrativa actuales que se aplican en la empresa, razón por la cual el señor gerente ha accedido a contestar las siguientes preguntas.

1. ¿El actual proceso de producción está cumpliendo sus objetivos?

Sí, cumple parcialmente con el objetivo, debido a que no existe un sistema de procesos claramente definidos en esta área por lo cual estamos analizando un nuevo diseño o mejoramiento de procesos que cumplan con los requerimientos de la empresa.

2. ¿Cómo calificaría a su proceso de producción actual?

De acuerdo al tamaño y capacidad de producción se podría decir que es aceptable en su aplicación con un debido control.

3. ¿Ha tenido problemas al momento de ejecutar el proceso productivo?

Si existen problemas, y estos se producen por algunos factores que pueden ser por ejemplo por el personal operativo que no esta debidamente capacitado para aplicar el proceso.

4. ¿Le gustaría diseñar o mejorar el proceso de producción?

Claro que sí, en vista de que en la actualidad la mejora continua en los procesos ayudan a que se desarrollen en este caso productos de calidad y con costos menores para que la empresa pueda ser competitiva en los mercados.

5. ¿La coordinación entre el departamento de producción y el departamento administrativo es?

Podemos indicar que es buena pero, hacen falta ciertos procedimientos que mejoren la relación entre estas dos áreas y de esta manera beneficie a la empresa.

6. ¿La coordinación entre el departamento de ventas y producción es?

Es aceptable, se podría mejorar en cuanto a que las órdenes de producción lleguen a tiempo para su ejecución y de esta manera se pueda cumplir con los requerimientos del cliente.

7. ¿Los productos terminados cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes?

Una de las principales características de la empresa es ofrecer productos de muy buena calidad que satisfagan las necesidades del cliente, pero estamos trabajando para buscar la posibilidad de reducir los costos en los precios de ventas de los artículos, y de esta forma puedan ser accesibles a la población.

8. ¿La empresa posee un plan de acción para el año 2012?

No posee con un plan de acción para este año simplemente estamos cumpliendo con los planes del año anterior en lo que relaciona con las actividades.

9. ¿Cómo calificaría usted la liquidez de la empresa?

De acuerdo a los últimos balances realizados se puede estimar que la liquidez es buena, y se puede indicar que ha sido una constante todo el tiempo, y a dado solidez económica, para mejorar hay que tomar acciones correctivas.

10. ¿La empresa cuenta con un presupuesto de compras, ventas y gastos para el 2012?

En su gran mayoría la empresa no cuenta con estos presupuestos debido a que la oferta y la demanda son inestables.

2.7 Conclusiones

- El área de producción no cuenta con un sistema adecuado, debido a que no existe un sistema de procesos debidamente establecido, pero hay la predisposición para el diseño y mejoramiento de procesos.
- La falta de capacitación del personal es un obstáculo para la aplicación de los procesos en el área de producción.
- Podemos determinar que una de las características positivas de la empresa es la de producir y ofrecer productos de buena calidad, así también se debe indicar que la liquidez de la empresa es buena, estable que permite dar solidez económica.

- Se ha detectado que las relaciones entre el área de producción con las demás áreas son aceptables, ello contribuye al desarrollo de la Empresa.
- El Gerente de la Empresa demuestra interés en implantar un diseño de procesos en la empresa o por lo menos mejorar los ya existentes, con el objetivo de producir artículos de mejor calidad y a menos costo.

A continuación se detalla la lista de proveedores ordenados por clase de madera.

LISTA DE PROVEEDORES DE ASERRADERO “NELLY”

Nº	NOMBRES	DIRECCIÓN	MADERA	TIPO
1	Culqui Víctor	Latacunga	Eucalipto	Duelas
2	Jacinto Campaña	Latacunga	Eucalipto	Cuartones
3	García Hugo	Latacunga	Eucalipto	Cuartones y tablones
4	Zambonino Nelson	Pujilí	Eucalipto	Cuartones y tablones
5	De la Cruz José	Latacunga	Eucalipto	Duelas piezas y pingos
6	Criollo German	Pujilí	Eucalipto	Cuartones y tablones
7	De la Cruz Manuel	Latacunga	Eucalipto	Pingos Piezas y cuartones
8	Viera Orlando	Pujilí	Eucalipto	Tablones, piezas , cuartones
9	García Wilson	Lasso	Eucalipto	Cuartones, piezas, alfajías
10	Semanate Néstor	Mulaló	Eucalipto	Cuartones
11	Toapanta Miguel	Rio Blanco	Eucalipto	Tablones
12	Jimenez Rodrigo	Salcedo	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
13	Arias Carlos	Salcedo	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
14	Quinatoa Alberto	Lago Agrio	Laurel	Tablones, cuartones, dobles
15	Guevara William	Toacaso	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
16	Cisneros Milton	El Corazón	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
17	Víchela Alberto	El Corazón	Sisín	Tablones, cuartones, dobles
18	Farinango Juan	Lasso	Chilca,	Tablas Tablones
19	Chango Carlos	Toacaso	Monte	Tablas
20	Villafuerte Patricio	Ambato	Motilón	Tiras
21	Andino Martín	Sigchos	Colorado	Tablones
22	Villaruel Luis	Saquisilí	Pino	Tablones, tablas, y dobles
23	Montaño Manuel	Quito	Chanul	Duelas, tablones, y dobles

2.8. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta a los proveedores de la empresa Aserradero y Ferretería "NELLY"

1. ¿El tiempo con que la empresa realiza los pedidos de madera es?

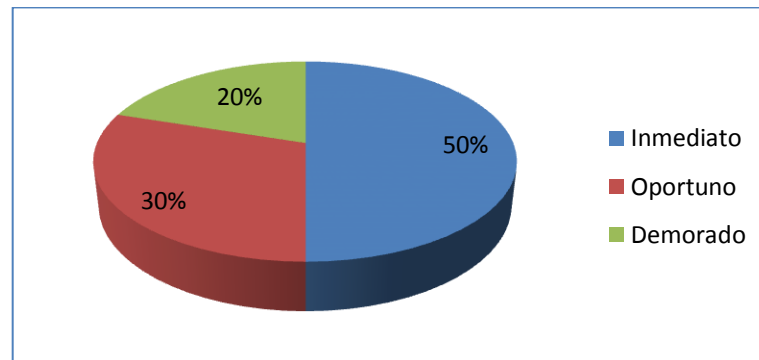
TABLA N° 2.6: PEDIDOS DE MATERIA PRIMA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inmediato	5	50 %
Oportuno	3	30 %
Demorado	2	20 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.11: PEDIDOS DE MATERIA PRIMA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 50% de sus pedidos son inmediatos, el 30% oportunos y manteniendo una demora apenas en el 20%

Interpretación

Los proveedores abastecen en la mayoría de los pedidos que solicita la empresa en forma inmediata y oportuna, esto permite cumplir con los requerimientos de producción.

2. ¿La forma de pago convenida con Aserradero y Ferretería “Nelly” es?

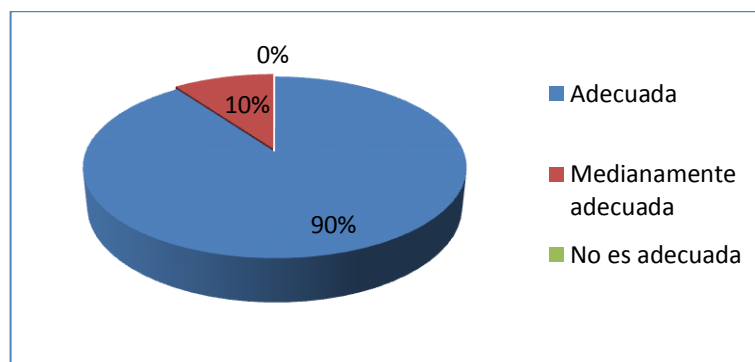
TABLA N° 2.7: FORMA DE PAGO

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuada	9	90 %
Medianamente adecuada	1	10 %
No es adecuada	0	0 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería “Nelly”

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.12: FORMA DE PAGO



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería “Nelly”

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 90% consideran que es adecuada la forma de pago, 10% medianamente adecuada y un 0% que no es adecuada.

Interpretación

La gran mayoría de los proveedores está satisfecha con la forma de pago que realiza la empresa por lo tanto están dispuestos a proveer con los requerimientos de materia prima.

3. ¿Usted como proveedor proporciona materia prima de calidad?

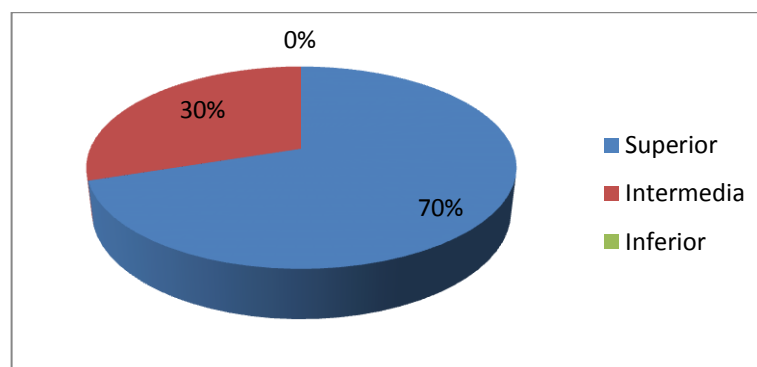
TABLA N° 2.8: MATERIA PRIMA DE CALIDAD

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Superior	7	70 %
Intermedia	3	30 %
Inferior	0	0 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.13: MATERIA PRIMA DE CALIDAD



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 70% proporcionan madera de calidad superior, 30% intermedia y 0% inferior.

Interpretación

La política de la empresa es adquirir materia prima de muy buena calidad por ello paga precios aceptables a los proveedores.

4. ¿La continuidad con que la empresa adquiere sus productos es?

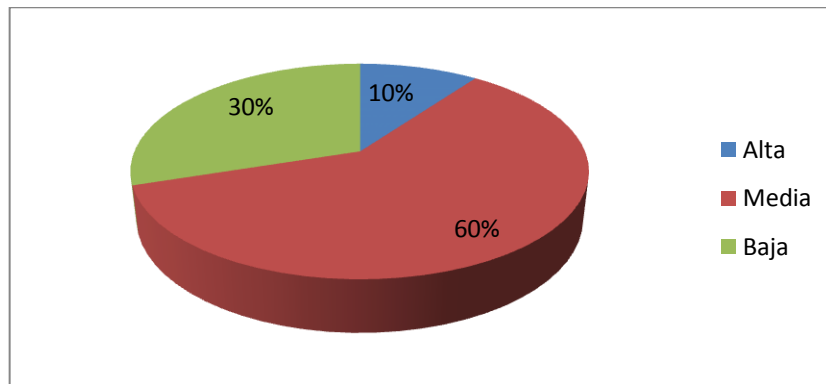
TABLA N° 2.9 ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	1	10 %
Media	6	60 %
Baja	3	30 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.14: ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Media en el 60%, 10% alta y el 30% baja.

Interpretación

La continuidad con que se adquiere la materia prima está de acuerdo a las necesidades de producción y al volumen de ventas que se realizan cotidianamente.

5. ¿La relación empresarial que mantiene con la empresa es?

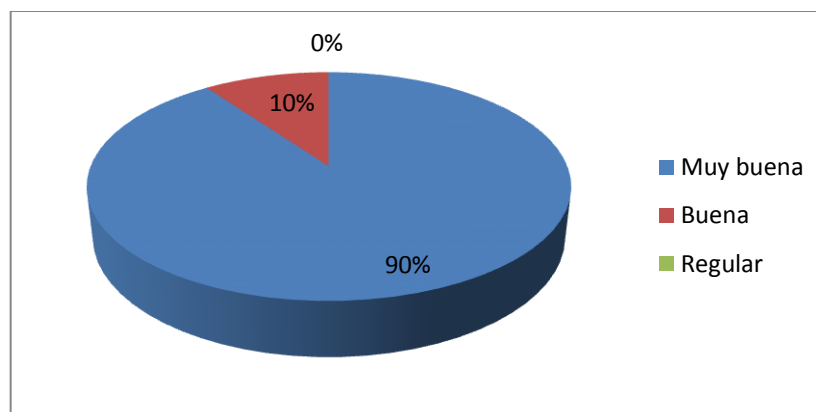
TABLA N° 2.10: RELACIÓN EMPRESARIAL

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	9	90 %
Buena	1	10 %
Regular	0	0 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.15: RELACIÓN EMPRESARIAL



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

En un 90 %, muy buena, 10 % buena y 0% regular.

Interpretación

La empresa mantiene muy buenas relaciones empresariales con sus proveedores ya que su liquidez satisface las necesidades de los proveedores al cancelar por sus productos inmediatamente así también por la atención inmediata al recibir los productos.

6. ¿Según su criterio la imagen que proyecta la empresa es?

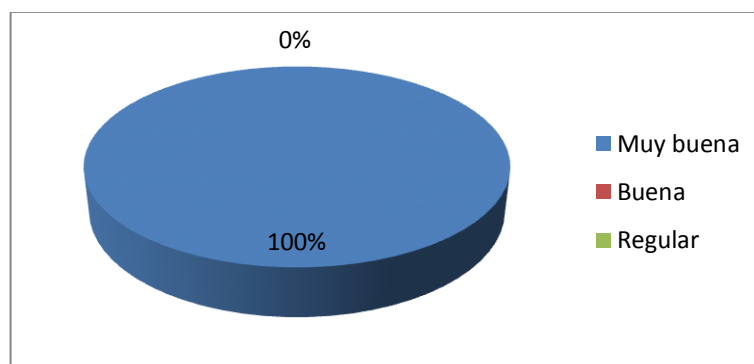
TABLA N° 2.11: IMAGEN DE LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	10	100 %
Buena	0	0 %
Regular	0	0 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.16 : IMAGEN DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 100% de los proveedores consideran que la imagen que proyecta la empresa es muy buena.

Interpretación

La empresa a través de tiempo ha mantenido su prestigio, y cumple a cabalidad sus obligaciones contraídas en todas sus actividades.

7. ¿Se considera usted un proveedor?

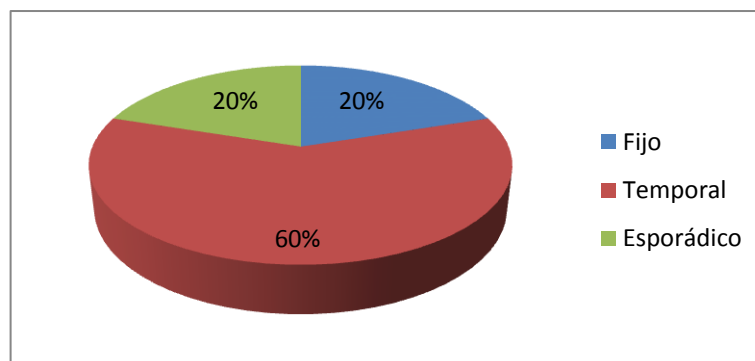
TABLA N° 2.12: PROVEEDOR

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fijo	2	20 %
Temporal	6	60 %
Esporádico	2	20 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.17: PROVEEDOR



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 60% de sus proveedores son temporales y en un 20% fijos y esporádicos respectivamente.

Interpretación

La explotación de la madera tiene dificultades de orden legal por lo que dificulta que estos productos lleguen a la fábrica, así también la empresa requiere materiales específicos que no tienen la oferta deseada.

8. ¿La entrega de la madera usted la realiza?

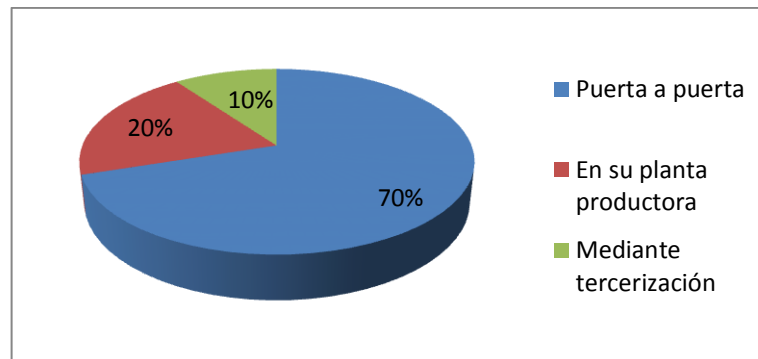
TABLA N° 2.13: ENTREGA DE MADERA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puerta a puerta	7	70 %
En su planta productora	2	20 %
Mediante tercerización	1	10 %
Total	10	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.18: ENTREGA DE MADERA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 70% de la entrega de la madera es puerta a puerta, 20% en su planta productora y 10% mediante tercerización.

Interpretación

Una de las políticas de la empresa es que los proveedores entreguen los productos en el espacio físico de la empresa de acuerdo a lo convenido con los ofertantes, que se determina que existe cumplimiento de la norma establecida. La recepción de la materia prima se lo realiza durante las horas laborables de lunes a viernes de 7.00 AM a 14.00 PM

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. Cedal
8. Cereales la Pradera
9. Clínica Latacunga
10. Colegio de Arquitectos de Cotopaxi
11. Colegio Luis Fernando Ruiz
12. Curtilán
13. DIAF
14. Dr. Mario Arguello
15. Ecarni
16. Empresa Eléctrica de Cotopaxi (ELEPCO)
17. Escuela Once de Noviembre
18. Escuela Politécnica del Ejército sede Latacunga
19. Explocem
20. Federación deportiva de Cotopaxi
21. FEPP
22. Fideicomiso Paxirose
23. Flores Arco Iris
24. Flores Santa Mónica
25. Flor Naca
26. Fuentes Agua Mineral San Felipe
27. Gobierno Provincial de Cotopaxi
28. Hacienda Santa Susana de Limache
29. Hacienda Yerovi
30. Hospital Provincial General de Latacunga

31. Gobierno Autónomo de Latacunga
32. IESS Hospital d Latacunga
33. Ing. Agustín Baquero
34. La Finca Cía Ltda.
35. Lcdo. Jorge Solís
36. Mamut Andino
37. Ministerio de Agricultura
38. Ministerio del medio Ambiente
39. Molinos Poultier
40. PDA Cusubamba
41. Provefrut
42. Rosalquez
43. San Sur & Cía.
44. Sr. Xavier Estrella
45. Sra. Francisca Vega de Naranjo
46. Top Roses
47. Tecniroses

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"

De acuerdo a las encuestas realizadas a ochenta de los clientes más importantes de la empresa se han obtenido los siguientes resultados.

1. ¿Los productos adquiridos en Aserradero "Nelly" son de calidad?

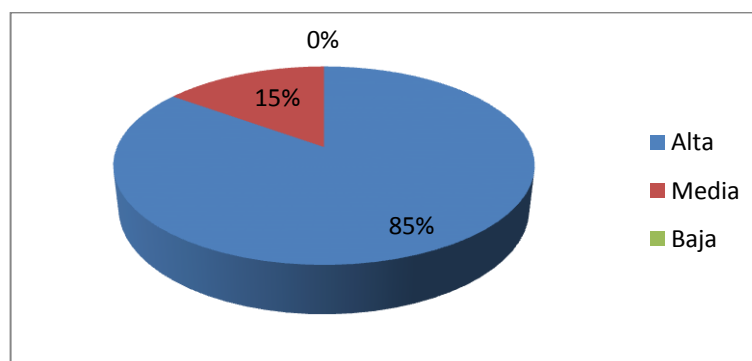
TABLA N° 2.14: PRODUCTOS ADQUIRIDOS

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	68	85%
Media	12	15 %
Baja	0	0 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.19: PRODUCTOS ADQUIRIDOS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 85% consideran que la calidad de los productos es alta, 15% media y 0% baja.

Interpretación

Una de las características de la empresa es de ofertar artículos de primera calidad por lo tanto los clientes tienen conocimiento y confianza en los productos que comercializa la empresa.

2. ¿Está de acuerdo con los precios fijados por la empresa?

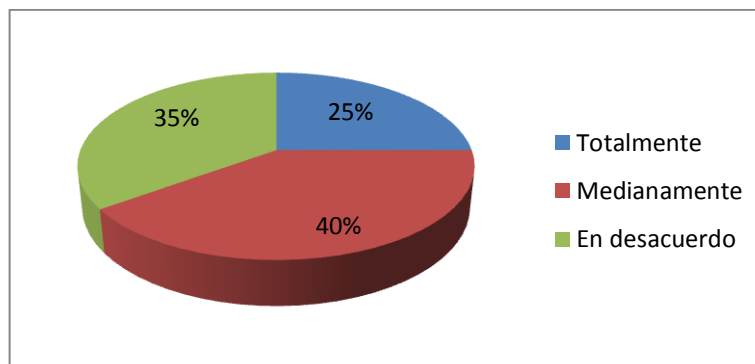
TABLA N° 2.15: PRECIOS FIJADOS POR LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	20	25 %
Medianamente	32	40 %
En desacuerdo	28	35 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.20: PRECIOS FIJADOS POR LA EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 40% consideran están medianamente de acuerdo con los precios fijados por la empresa, 25 % totalmente y 35 % en total desacuerdo.

Interpretación

Los clientes en un buen porcentaje están en desacuerdo con los precios fijados por la empresa y es una de las causas por lo que los mismos no compran los productos, provocando por consiguiente el estancamiento o recesión en las ventas, es necesario aplicar correctivos en este aspecto.

3. ¿Se encuentra satisfecho con la forma de entrega de la mercadería?

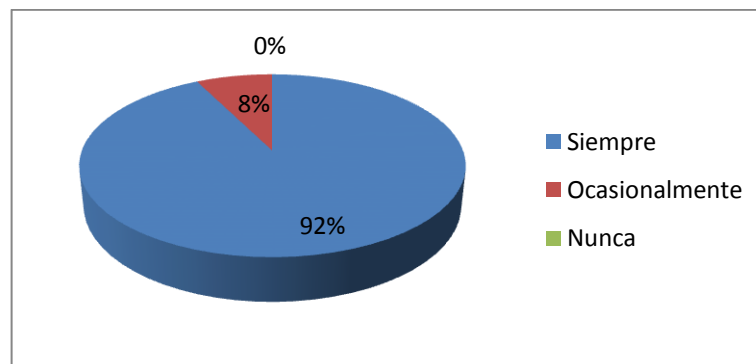
TABLA N° 2.16: ENTREGA DE MERCADERÍA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	74	92 %
Ocasionalmente	6	8 %
Nunca	0	0 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.21: ENTREGA DE MERCADERÍA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Un 92%, siempre, ocasionalmente un 8% y 0% nunca.

Interpretación

Existe satisfacción del cliente en la forma de entrega del producto por la atención personalizada que se le brinda al posible cliente para satisfacer sus necesidades.

4. ¿La forma de pago convenido con la empresa es?

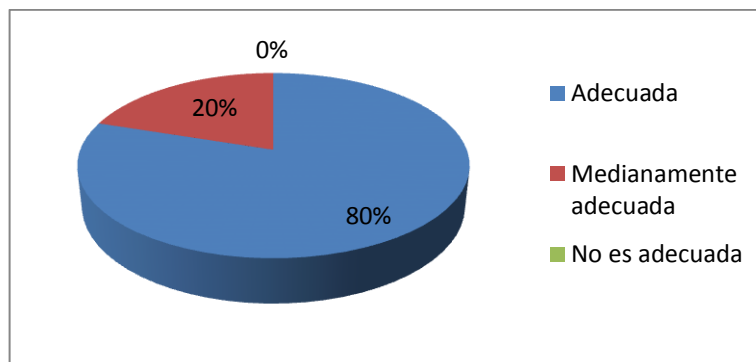
TABLA N° 2.17: PAGO CONVENIDO

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efectivo	64	80%
Cheque	16	20 %
Tarjeta de Crédito	0	0 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.22: PAGO CONVENIDO



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Un 80%, en efectivo un 20 % con cheque 0% tarjeta de crédito.

Interpretación

Los clientes están de acuerdo en la forma de pago convenida porque les resulta adecuada a sus necesidades, cuando se trata de instituciones a los cuales se les otorga un espacio de tiempo cancelan sus compras a través de cheques, a los clientes normales se les ofrece descuentos en pagos al contado. La atención a los clientes no tiene horario definido.

5. ¿La satisfacción del servicio posventa proporcionado por la adquisición de los productos es?

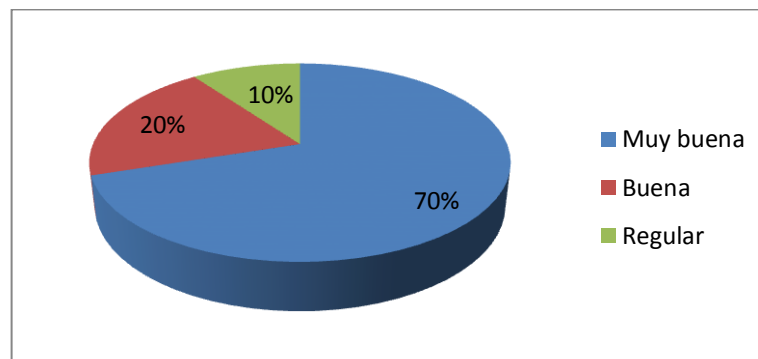
Tabla N° 13 Satisfacción del Servicio Postventa

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	56	70 %
Buena	16	20 %
Regular	8	10 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.23: SATISFACCIÓN DEL SERVICIO POSTVENTA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 70%, muy buena, el 20 % buena y a penas el 10% regular.

Interpretación

El servicio posventa representa la posibilidad de que el cliente vuelva a realizar nuevas compras y de esta forma mantener satisfecho al mismo.

6. ¿La atención que le brinda el personal de la empresa es?

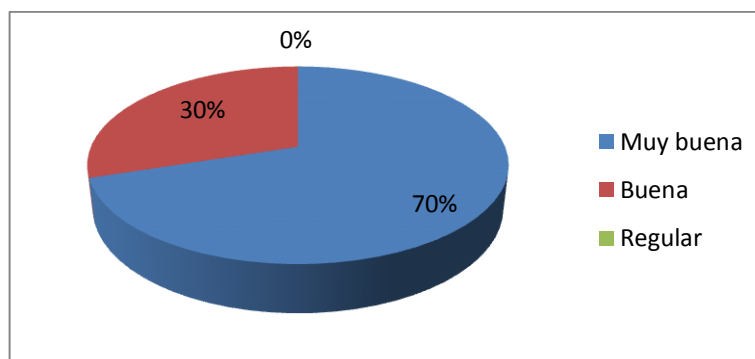
TABLA N° 2.18: ATENCIÓN AL CLIENTE

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	56	70 %
Buena	24	30 %
Regular	0	0 %
Total	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.24: ATENCIÓN AL CLIENTE



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Muy bueno en un 70%, buena 30% y 0% regular.

Interpretación

La atención al cliente es muy importante debido a que el mismo constituye en un medio de publicidad y se produce un efecto multiplicador en las ventas y beneficia a la empresa.

7. ¿Según sus requerimientos el tipo de madera indispensable es?

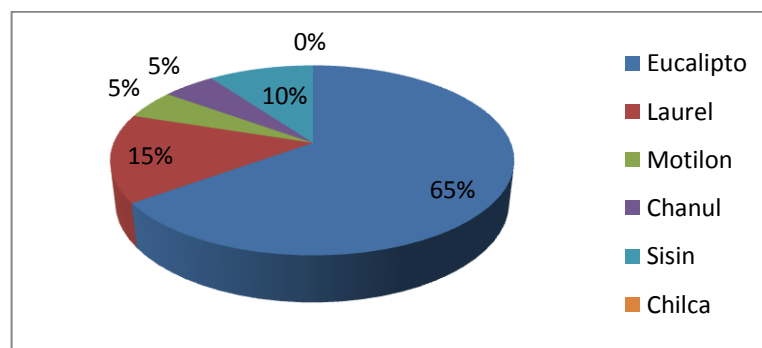
TABLA N° 2.19: MADERA INDISPENSABLE

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eucalipto	52	65%
Laurel	12	15 %
Motilón	4	5 %
Chanul	4	5 %
Sisín	8	10 %
Chilca	0	0 %
TOTAL	80	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.25: MADERA INDISPENSABLE



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

La clase de madera con mayor requerimiento es el eucalipto con el 65% y en menor demanda las maderas de chilca, motilón y chanul, requiriéndose en un 15% el laurel.

Interpretación

Es evidente que la madera con mayor requerimiento es el eucalipto debido que el costo de este producto es menor que los demás artículos siendo el mismo el más apto para los requerimientos de los clientes, en consecuencia es una oportunidad media.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA
A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA
ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"**

ANÁLISIS INTERNO

1. ¿Indique en orden de importancia los principios y valores que existen en la empresa?

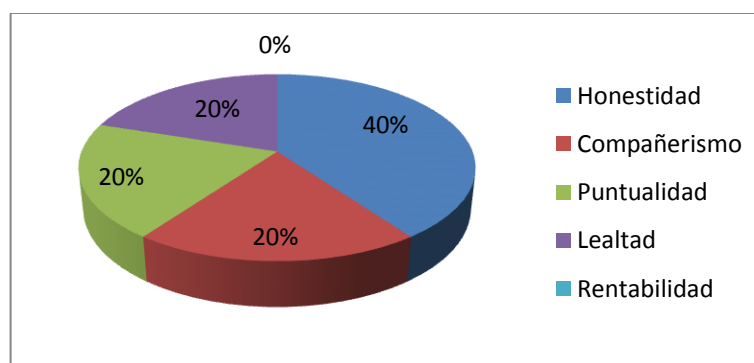
TABLA N° 2.20: PRINCIPIOS Y VALORES

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Honestidad	10	40 %
Compañerismo	5	20 %
Puntualidad	5	20 %
Lealtad	5	20 %
Rentabilidad	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.26: PRINCIPIOS Y VALORES



Fuente: Empresa Aserradero y Ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis e interpretación

La Empresa posee principios y valores lo cual permite que se mantengan buenas relaciones internas entre todo el personal que labora en la empresa, y externas con los clientes e instituciones que tienen relaciones económicas con la entidad.

2. ¿Las Políticas y Estrategias que mantiene la Empresa son?

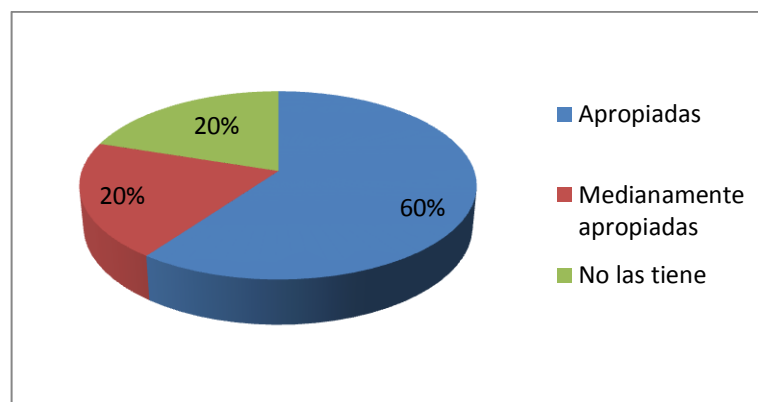
TABLA N° 2.21: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apropiadas	15	60 %
Medianamente Apropiadas	5	20 %
No los tiene	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.27: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Las estrategias aplicadas en la empresa son adecuadas en un 60%, medianamente adecuadas 20 % y que no las tiene 20 %

Interpretación

La mayoría de los jefes departamentales indica que las políticas y estrategias son adecuadas a los requerimientos de la administración de la Empresa.

3. ¿El sistema contable que lleva permite a la empresa obtener informes de producción, y Financieros?

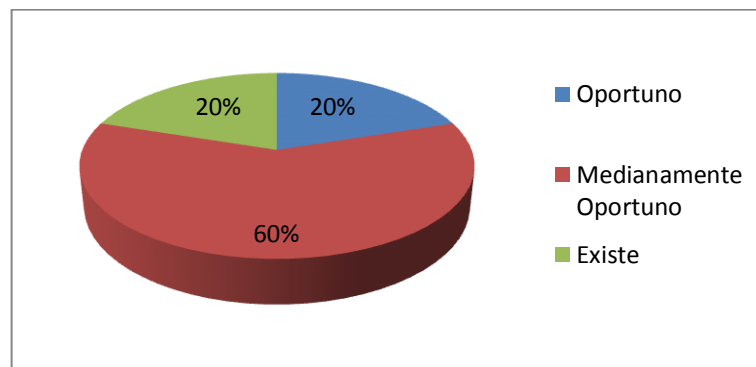
TABLA N° 2.22: ESTADOS FINANCIEROS

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportunos	5	20 %
Medianamente oportunos	15	60 %
Existe	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.28: ESTADOS FINANCIEROS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 60% consideran que el sistema contable es medianamente oportuno, 20% oportuno y 20% que existe.

Interpretación

En un mayor porcentaje considera que el sistema contable no es adecuado debido a que los reportes no están disponibles con los requerimientos que permitan realizar cálculos profundos con los cuales se pueden tomar decisiones a tiempo y en forma acertada.

Área de Comercialización

4. ¿Las ventas de la empresa son?

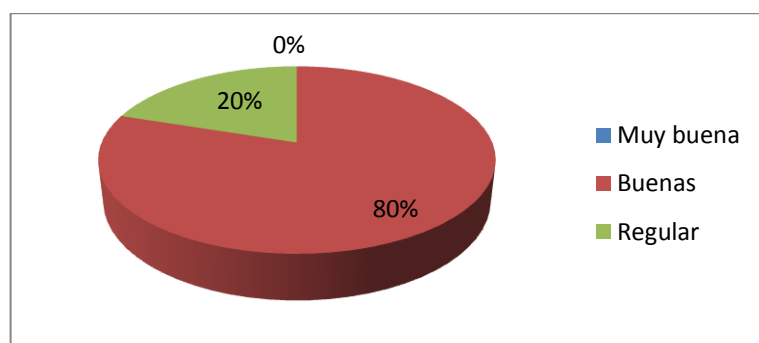
TABLA N° 2.23: VENTAS DE LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	0	0 %
Buenas	20	80 %
Regulares	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.29: VENTAS DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

Las ventas en la empresa son buenas en un 80%, y regulares en un 20 %

Interpretación

La empresa solamente alcanza a vender medianamente y en forma regular por lo que se debe buscar que las ventas se incrementen y generen mayor rendimiento y productividad, a través de la optimización de los recursos tanto materiales cuanto humanos y la reducción de costos en la producción de bienes y servicios.

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

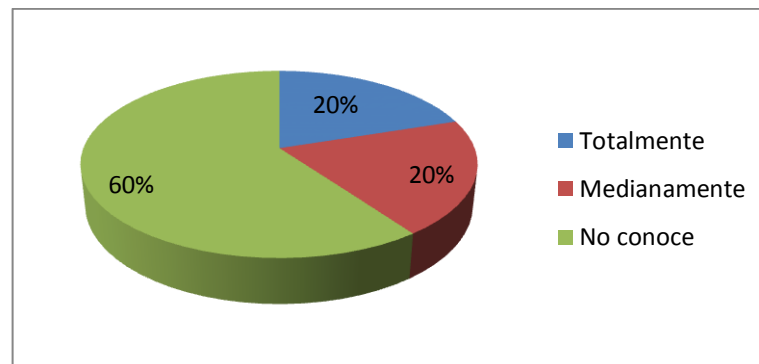
TABLA N° 2.24: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	20 %
Medianamente	5	20 %
No conoce	15	60 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.30: MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

No conoce en un 60%, medianamente un 20 % y totalmente en un 20 %.

Interpretación

La mayor parte del personal no conoce la misión y visión de la empresa, por cuanto la administración no se ha preocupado de divulgar a todo el personal en forma adecuada.

2. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional, un manual a nivel de áreas?

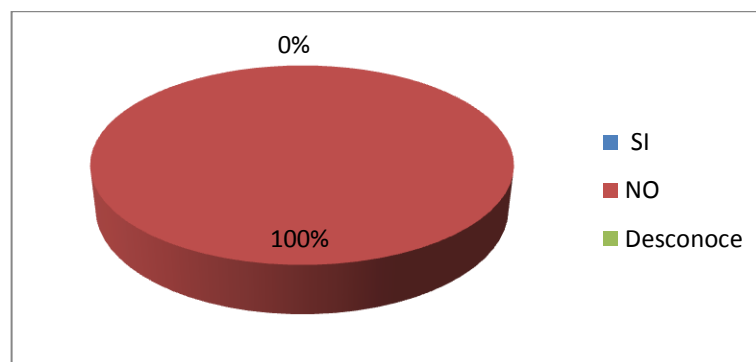
TABLA N° 2.25: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0 %
NO	25	100 %
Desconoce	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.31: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

100% manifiesta que la empresa no posee organigramas estructurales, funcionales, y manuales a nivel de áreas.

Interpretación

La Empresa debe disponer con organigramas que son muy importantes para un normal desenvolvimiento de las actividades correspondientes, además la empresa no cuenta con un manual funcional a nivel de áreas esto limita un desenvolvimiento eficiente del personal en las diferentes áreas.

3. ¿Conoce de manera precisa y correcta como desarrolla las actividades del área productiva a la que usted pertenece?

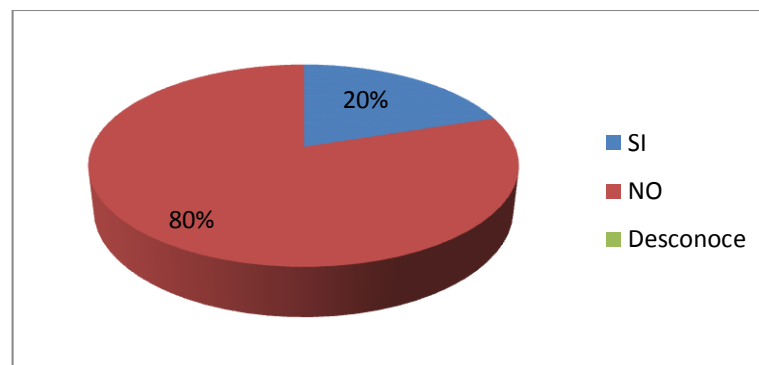
TABLA N° 2.26: PROCESOS DOCUMENTADOS

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	20 %
NO	20	80 %
Desconoce	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.32: PROCESOS DOCUMENTADOS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 80% de los empleados no conocen las actividades del área de producción y el 20 % si conoce de manera precisa y correcta.

Interpretación

La mayoría de los trabajadores desconocen el desenvolvimiento de las actividades y esto conlleva a la distorsión de los procedimientos que se deben aplicar por lo que es importante aplicar los correctivos necesarios.

4. ¿En la aplicación de los procesos en el área de producción de la empresa constan el tiempo y costo de cada actividad?

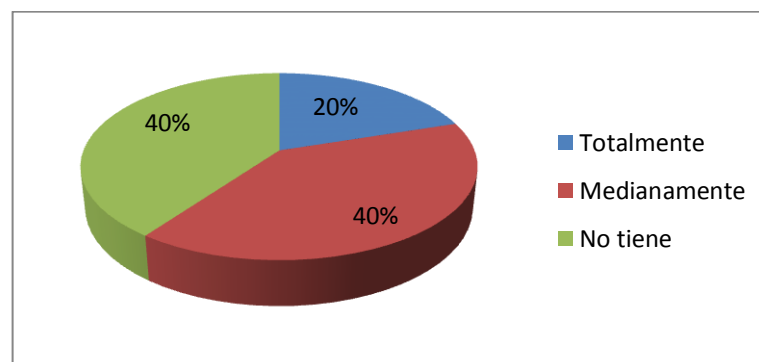
TABLA N° 2.27: TIEMPO Y COSTO DE ACTIVIDAD

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	20 %
Medianamente	10	40 %
No tiene	10	40 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.33: TIEMPO Y COSTO DE ACTIVIDAD



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 40% indica que en los procesos no constan el tiempo y costo de cada actividad, medianamente el 40 % y totalmente 20 %.

Interpretación

En los procesos aplicados en la empresa en algunos casos constan a medias el tiempo y costo de cada actividad en otros no se determina el tiempo y costo que son necesarios para establecer precios y valores en los productos.

5. ¿La comunicación dentro de la empresa y el grado de motivación y compromiso de los trabajadores es?

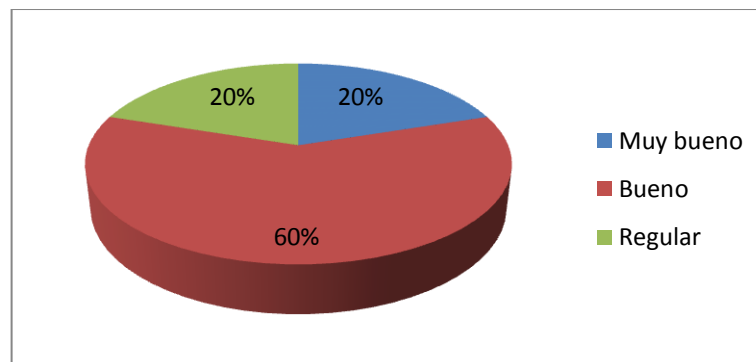
TABLA N° 2.28: COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	5	20 %
Buena	15	60 %
Regular	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.34: COMUNICACIÓN DENTRO DE EMPRESA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 20 % considera que existe motivación y compromiso total, 60 % bueno y 20 % regular.

Interpretación

Buena parte de los trabajadores considera que si existe motivación y compromiso y la comunicación es buena, pero es necesario dar mayor atención en este aspecto. Para una mayor producción de parte de los trabajadores.

6. ¿El control que la empresa realiza en el área de Producción es?

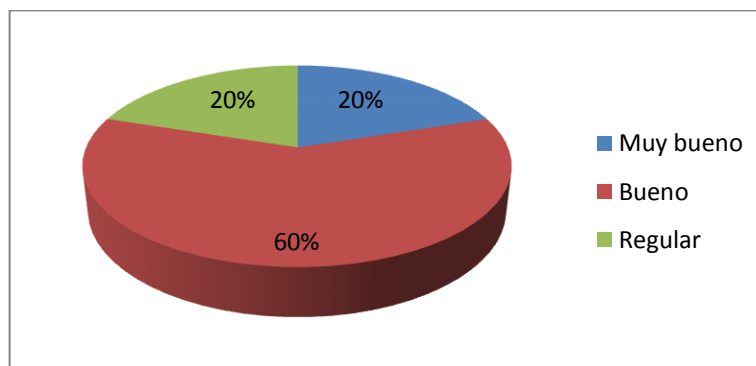
TABLA N° 2.29: EL CONTROL

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	5	20 %
Bueno	15	60 %
Regular	5	20 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.35: EL CONTROL



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El control al personal es muy bueno 20%, bueno en un 60% y regular en un 20% respectivamente.

Interpretación

Debido a ciertas deficiencias en el sistema de procesos no se puede lograr un control aceptable en el área de producción y en las demás áreas, esto nos indica que los procedimientos aplicados se deben corregir y mejorar.

7. ¿Los procesos de producción utilizados para elaborar productos de calidad son?

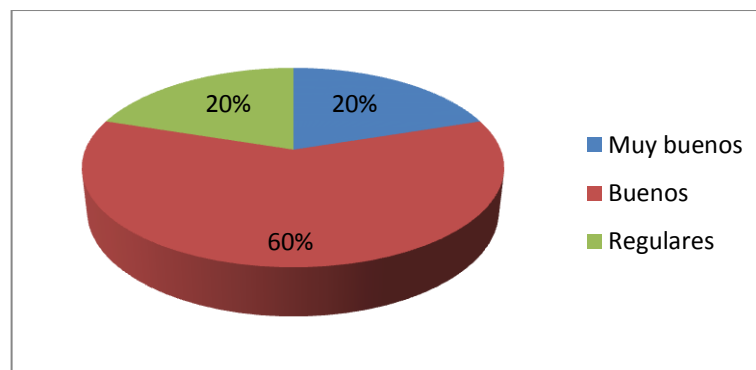
TABLA N° 2.30: PROCESOS DE PRODUCCIÓN

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buenos	5	20 %
Buenos	15	60 %
Regulares	5	20%
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.36: PROCESOS Y TECNOLOGÍA



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 60% manifiesta que los procesos son buenos, muy buenos 20% y regulares 20%.

Interpretación

La mitad del personal que labora considera que los procesos y la tecnología aplicados en el área de producción son aceptables pero que se requiere de un rediseño de los mismos para mejorar la calidad del producto y se pueda comercializar a precios competitivos.

8. ¿Con que frecuencia debería capacitar a los empleados y trabajadores?

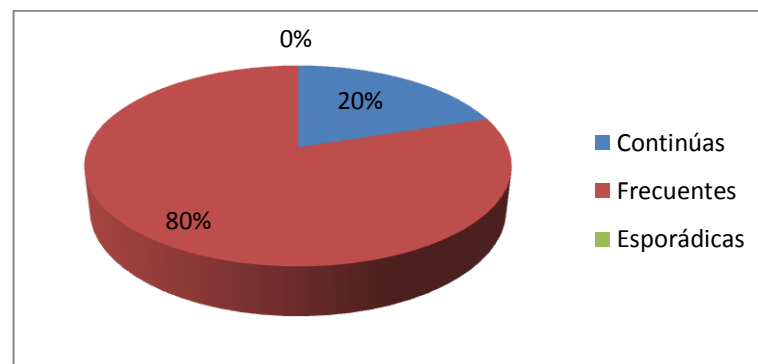
TABLA N° 2.31: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS

ALTERNATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Continúas	20	80 %
Frecuentes	5	20 %
Esporádicas	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

GRÁFICO N° 2.37: CAPACITACIÓN A EMPLEADOS



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Análisis

El 80 % de los empleados y trabajadores consideran que las capacitaciones deben ser continuas, 20 % frecuente, y el 0% esporádicas.

Interpretación

La administración no ha dado la importancia necesaria a este aspecto, para el mejoramiento de las actividades en la empresa. Casi la totalidad de los empleados y trabajadores creen que la capacitación debe ser continua, debido que a través de ella se puede lograr mayores conocimientos y aplicar en las distintas áreas y actividades.

2.9. Conclusiones y Recomendaciones

2.9.1 Conclusiones

El análisis de la información obtenida por parte de la empresa Aserradero y Ferretería "Nelly" nos permite resumir las siguientes conclusiones:

- La situación actual en la cual Aserradero y Ferretería "Nelly" desarrolla su actividad de producción y comercialización de madera presenta niveles de producción con una relación directa a las ventas destacándose como principal materia prima la madera en eucalipto en un 80% y que presenta una rentabilidad menor frente a los otros tipos de madera en la que el sisin con el 10% de materia prima representa la mayor rentabilidad.
- La situación actual en la que se ejerce su actividad presenta una estructura organizacional inadecuada 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 dar valor a la empresa.
- La informalidad con la que se desenvuelven las empresas del sector maderero, específicamente aserríos y aserraderos en el Ecuador ocasiona que su desarrollo se vea reducido y demuestren ser poco competitivas restando su participación especialmente por los elevados precios con los que se manejan puesto que no efectúan análisis de su situación y demás factores que inciden en su ejercicio.
- Las oportunidades que representan para la empresa son: el factor social dentro del cual se encuentra su segmento de mercado y aporta a que la empresa

mantenga sus producto, esto en el macro ambiente y en el micro ambiente los proveedores de la empresa demuestran que la forma de pago es adecuada, así también la calidad de sus productos, la imagen que proyecta la organización, la calidad de sus productos, el servicio de entrega y la forma de pago que ofrece a sus clientes.

- Dentro del ambiente interno de la empresa presenta fortalezas que según las encuestas aplicadas al personal consideran que las estrategias aplicadas en la empresa son adecuadas, la calidad y las ventas, mientras que debido a la falta de definiciones en su organización presenta debilidades como el control de la producción, la inexistencia de la visión, la misión, la planificación, mapa estratégico, manuales funcionales, los procesos documentados y los presupuestos para las distintas áreas de la empresa.
- 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: gobernante, básicos y de apoyo.

2.9.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean para el presente proyecto se detallan a continuación:

- Es importante que la empresa cuente con la suficiente liquidez monetaria, una gestión efectiva y eficaz de la persona encargada de las adquisiciones, que le permita obtener de parte de los proveedores un stock suficiente de materia prima de eucalipto para poder cumplir con los requerimientos de producción y satisfacer las necesidades de los consumidores debido a que este producto tiene mayor demanda que los demás.

- Es sustancial que la empresa de a conocer la definición de su misión, visión, determinación de objetivos tanto generales como específicos sobre lo cual deberá girar el negocio y establecer las estrategias que permitan alcanzarlas por lo que es recomendable aplicar un direccionamiento estratégico,
- Es indispensable que la estructura organizacional sea formal por lo que a través de la aplicación de propuestas organizacionales 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 los cargos.
- De acuerdo al análisis FODA la empresa puede aplicar las estrategias que permitan que las debilidades se conviertan en fortalezas y que las amenazas sean una oportunidad lo cual permite que alcance su visión y los objetivos establecidos dentro del direccionamiento estratégico, y para mejorar la aplicación de los procesos se debe crear organigramas estructurales y funcionales.
- En lo que relaciona al aspecto administrativo podemos sugerir la elaboración de un plan que contemple todas las debilidades detectadas para conseguir un desarrollo armónico dentro de la empresa. Con relación al personal que labora en Aserradero y Ferretería “Nelly”, se recomienda aplicar la descripción de los puestos en los que se detallan cada uno 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 precisión.
- Se recomienda aplicar un diseño de procesos en forma integral en todas las áreas dando mayor énfasis en el área de producción, con los cuales la empresa

puede obtener incrementos en sus beneficios tanto en tiempos como en costos, además que sus eficiencias aumenten notablemente en todos los niveles y actividades de la empresa.

CAPÍTULO III

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE PROCESOS PARA EL ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY” UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERÍODO JULIO A DICIEMBRE DEL 2012.

3.1 Objetivos

3.1.1. Objetivo General

Diseñar el Manual de Procesos que permita elaborar productos de excelente calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa Aserradero y Ferretería “Nelly”.

3.1.2. Objetivos Específicos

- Proponer el Diseño de Procesos para aplicar como herramientas en las actividades productivas de la empresa.
- Estructurar un Manual de Procesos tomando en consideración las actividades que se desarrollan en la empresa, para que sirva de guía en cada uno de los procesos

3.2 Datos Informativos

GERENTE GENERAL:	Néstor Efraín Tenorio Jiménez
DIRECCIÓN:	Av. Atahualpa y Roosevelt N° 64-08
PERÍODO:	Julio a Diciembre de 2012
GRUPO DE TESIS:	Acosta Tenorio Ángel Bolívar Sánchez Maldonado Gladys Edith

3.3 Descripción de la Propuesta

En el Aserradero y Ferretería Nelly se utilizan varios procesos en el área de producción para la elaboración de las distintas clases de productos derivados de la madera, de ello seleccionamos tres tipos de procesos que consideramos, contienen algunas deficiencias en su aplicación poniendo mayor énfasis en el diseño y mejoramiento de los procesos en la transformación de tiras y duelas machihembradas de eucalipto y otras maderas, alfajías y parquet, así también en las demás áreas de la empresa hemos propuesto mejoras a los diferentes procesos que se utilizan en las actividades de la organización.

3.4 Justificación de la Propuesta

La Empresa ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”, perteneciente al sector maderero y cuya materia prima básica de transformación es la madera y del cual obtiene una gran variedad de productos los cuales van desde pequeñas hasta medidas de gran dimensión. De acuerdo al diagrama de Causa y Efecto la empresa demuestra deficiencias en las distintas áreas de la organización, así:

Recursos Humanos. Presenta una falta de pertenencia o 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 que la falta de formación profesional y especialización 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 éstos 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 proporcionen dicho servicio.

La empresa realiza sus **Ventas** al contado y a crédito, existiendo deficiencias 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 han establecido controles eficientes, así mismo no posee información de los costos del Área de Producción. La Organización está dirigida bajo una administración que no ha establecido su estructura orgánica y no cuenta con una planificación que le permita tener una mejor visión y direccionamiento.

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 presentan un proceso de ventas deficiente.

A continuación se detalla la representación gráfica de las distintas áreas que componen la organización, en las cuales se distinguen diversas causas que dan un efecto (problema) que es la “Falta de Competitividad y Ventas Reducidas”, expresado esto a través del Diagrama de Ishikawa

GRÁFICO N° 3.38: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Para la justificación de la propuesta, se detallan los hechos encontrados en la empresa durante reuniones con el gerente y el personal.

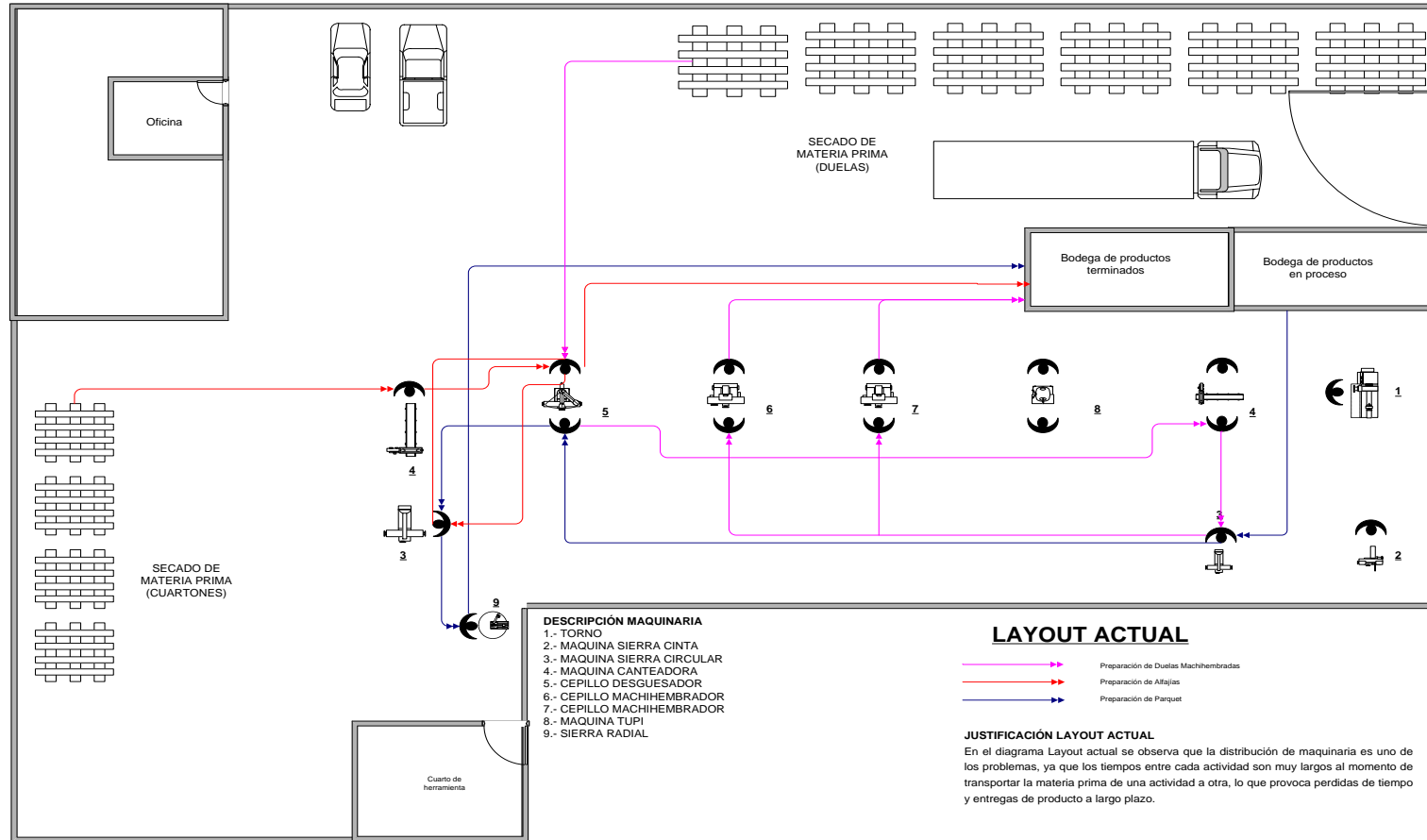
La empresa ha ido creciendo en su capacidad de producción, por lo cual es necesario que sus actividades estén enmarcadas en una gestión por procesos. Se desarrollan actividades que no son controladas adecuadamente debido a que estas se cumplen previas indicaciones verbales del gerente general sin delegar responsabilidades de peso que permita un mejor desempeño a la empresa.

Las actividades que se desarrollan en el área de producción de Aserradero y Ferretería “Nelly” no son controladas adecuadamente, se dispone de una distribución de máquinas que permite ser mejorada. Lo expuesto provoca pérdidas

de tiempo, de materia prima y entregas a largo plazo del producto terminado, hay un desperdicio de materia prima debido a que no existe una cultura de reciclaje. De continuar la organización con esta forma de trabajo pone en riesgo su participación en el mercado ya que existen otras empresas que realizan la misma actividad a un menor costo y plazos de entrega más cortos. La propuesta de mejoramiento de procesos permitirá optimizar sus recursos y actividades y que se traducirá en una mayor rentabilidad y satisfacción de sus clientes tanto externos como internos.

En el Área de Producción las funciones y actividades son realizadas indistintamente, existen áreas dentro de producción que tienen personal específico y actividades definidas. No están definidos los objetivos de la organización, ni la cadena de valor que le permitan alcanzar sus expectativas. Todo gira únicamente en base a las ideas y objetivos del gerente general en todas las áreas de la empresa lo que genera ciertos conflictos dentro de la organización.

GRÁFICO N° 3.39: EL LAYOUT ACTUAL



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

3.5. Desarrollo de la Propuesta

3.5.1. Propuesta de Mejoramiento

Para la formulación de mejoras propuestas se determinó inicialmente la situación actual de la empresa; es decir, la planeación estratégica junto con el levantamiento de la información y el mapeo de los procesos de acuerdo a la cadena de valor de la situación actual de la empresa. Todo esto ha llevado a formular una propuesta de mejora que se sugiere implementar en ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”.

3.5.2. 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, ofertando 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”.

3.5.3 Visión

“Para el año 2012 ser una empresa líder en la preparación de madera, ofertando 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”.

3.5.4. Principios, Valores y Políticas

Principios, Valores

Honestidad

- **Con los Clientes:** Los productos adquiridos demuestran que la calidad del producto mantiene relación al precio cancelado, demostrando transparencia en la negociación.
- **Con el Dueño:** Los registros y resultados reflejan exactamente la realidad de la empresa.
- **Con los Proveedores:** Las adquisiciones del material en las que se evidencia la calidad.
- **Con la Competencia:** Al establecer y mantener la transparencia en acuerdos mutuos.
- **Con el Gobierno:** En la información de la empresa, al cumplir con las obligaciones impuestas por el estado.
- **Con el Medio Ambiente:** Al acatar los requerimientos que solicitan los organismos de control de este ámbito.
- **Con los Empleados:** En las actividades que cumple la empresa señalando la situación actual en la que se encuentra e indicando las reglas claras.

Compañerismo

- **Con los empleados:** En las relaciones laborales al participar en las diferentes actividades demostrando apoyo mutuo con el fin de cumplir sus obligaciones lo cual crea un adecuado medio ambiente de trabajo.

Puntualidad

- **Con los clientes:** En el cumplimiento de entrega de sus pedidos que está dentro de los plazos acordados, sin demora alguna.
- **Con el Dueño:** Al ejecutar las decisiones implantadas en las distintas actividades que se desarrollan en la organización.
- **Con los Proveedores:** En el pago de las obligaciones que tiene la empresa cuando adquiere los materiales.
- **Con el Gobierno:** Cumpliendo oportunamente en el pago de impuestos y demás obligaciones establecidas en la ley.
- **Con los Empleados:** Al cancelar los sueldos al personal todos los fines de semana.

Lealtad

- **Con los Clientes:** Al proporcionar adecuadamente los servicios y que los productos cumplan con las expectativas y requerimientos del cliente.
- **Con el Dueño:** Constituye el fundador y gerente que impulsa el desarrollo de la empresa.
- **Con los Proveedores:** Con quienes se mantiene excelentes relaciones de negocios.
- **Con los Empleados:** Son parte integral y quienes requieren del apoyo incondicional de la organización.

Rentabilidad

- **Con el Dueño:** Que espera que la inversión en el negocio genere cada vez mejores beneficios, lo cual impulsa al desarrollo de la empresa

Política

Área 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 apropiadas dadas de manera verbal por la gerencia.
- 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 que lo requiera.

- El sistema contable deberá ser elaborado de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad (NIFF) 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.
- 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

Orejas

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 AM – 12:00 M y de 13:00 PM– 16:00 PM
- 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%.

Actualmente las actividades que se realizan en la empresa no están definidas ni ordenadas en procesos, no existe información, controles e indicadores de gestión, el recurso humano no está comprometido con la organización

Esto se ve reflejado en:

- Falta de recopilación de la información de todos los procesos que intervienen en la elaboración de los diferentes productos lo que impide definir actividades y funciones.
- Falta de indicadores de gestión para la evaluación de los procesos de producción.

Algunas alternativas para la solución de estos problemas se detallan a continuación:

- Levantar la información de todos los procesos de producción, elaborar un manual de procesos, definir responsabilidades en todas las actividades.
- Aplicar controles de calidad en cada uno de los procesos.

3.6. Levantamiento de Procesos

Para el levantamiento y análisis de los procesos se desarrollo reuniones con la gerencia de la empresa, en las cuales se delinearon los objetivos que se deberían alcanzar al finalizar el proyecto, permitiendo una apertura de todas las áreas para la obtención de la información requerida.

Dentro del área de producción se recopiló mucha información al momento de realizar la investigación, donde se observó que no se mantiene un buen control y seguimiento de las mismas.

El Gerente General de Aserradero Y ferretería Nelly siempre ha mantenido la preocupación sobre el crecimiento y desarrollo de la organización frente a los cambios que se han presentado. Sus objetivos de trabajo están alineados con un plan semanal ya que de acuerdo a las órdenes de producción se ve como se va a distribuir el trabajo en la semana. Sin embargo no se ha realizado un control y seguimiento adecuado para la consecución de objetivos, dejando que todo tenga un resultado natural.

ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY se define como pequeña empresa por las siguientes razones:

- El número de empleados permanentes es de 25; el número de empleados temporales varía de acuerdo a las necesidades de producción pero en ningún caso es mayor a cuarenta.
- Amparo gremial: en el año 2002 adquiere la Calificación Artesanal Nro. 71757 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano según el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes. Así mismo pertenece a la Cámara de Comercio y al Gremio de Artesanos Profesionales y Conexos de Cotopaxi.

3.7. Mapa de Procesos

Teniendo en cuenta que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY no tiene definida ninguna estructura formal, ni documentación de sus procesos y procedimientos se procede a realizar el mapa de procesos como se muestra en el anexo 1, y el manual de procesos actual con el objetivo de mostrar en forma técnica las actividades que conforman los procesos de la empresa y poder difundirlos en toda la organización, teniendo en cuenta que proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplean insumos, le agregan valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo o que transforma una entrada en salida.

En primer lugar para crear el mapa de procesos se deben clasificar los procesos en tres tipos:

1. **Procesos Gobernantes.-** También conocidos como de dirección, se los denomina a los procesos gerenciales de planificación y control, como por ejemplo, los procesos de planificación financiera, etc.
2. **Procesos Operativos.-** También conocidos como de producción o institucionales, sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos por ejemplo los de desarrollo de productos, servicio al cliente, formación profesional, etc.
3. **Procesos de Apoyo.-** También conocidos como habilitantes o de la empresa, tiene como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos, aquí se encuentran los procesos: Financiero o Gestión de Recursos Humanos, de Mantenimiento, etc.

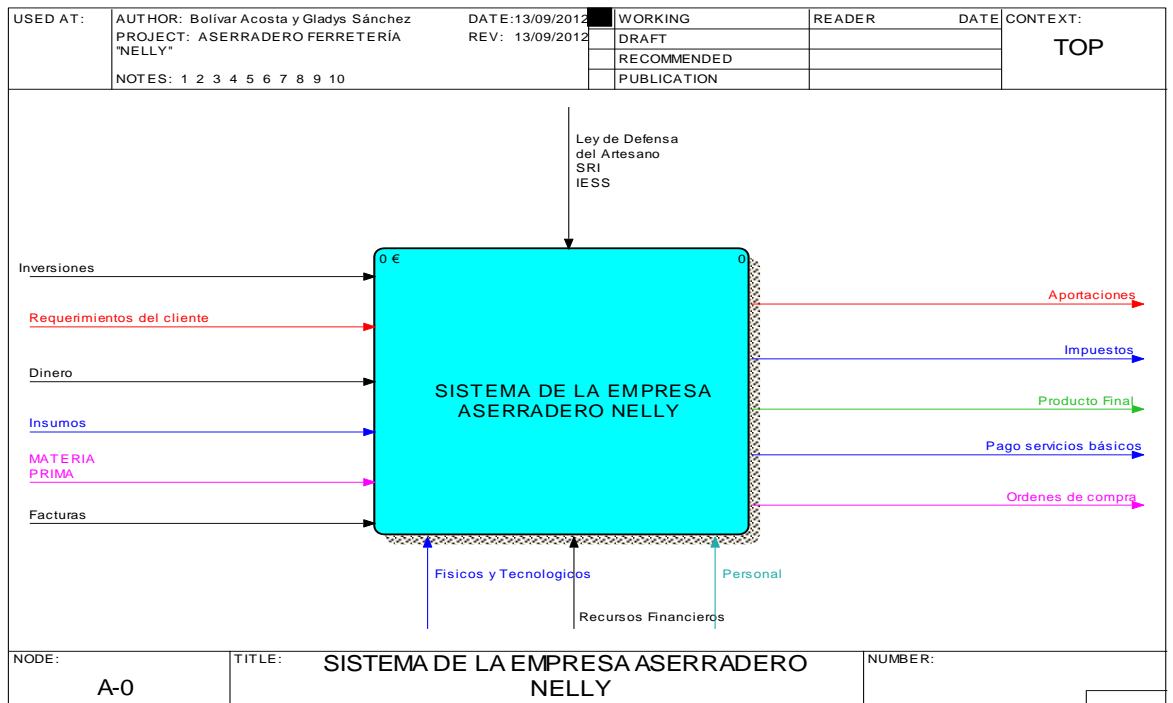
Ya clasificados los procesos, se establecen las relaciones cliente interno con proveedor interno, lo que nos permite visualizar las actividades de todos los

procesos mediante el mapa de procesos de la empresa. Se relacionan los procesos en secuencias lógicas y ordenados agrupados alrededor de los procesos prioritarios, de acuerdo como los secundarios influyen en ellos.

3.8. Diseño de los Procesos

De acuerdo al mapa de procesos, identificado a través de la cadena de valor de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY, con la ayuda de la herramienta BPwin, se indica en el gráfico 3.13 la estructura de los macro procesos, procesos actuales de la organización.

GRÁFICO N° 3.40: PROCESOS ACTUALES DE ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY



FUENTE: Aserradero y Ferreteria "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

En el ANEXO N° 01 se puede observar el diseño de cada uno de los procesos de la empresa ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY".

3.9. Caracterización de los Procesos Productivos

GRÁFICO N° 3. 41: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Proceso recepción de materia prima)

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			Código: MPRA-01	
				Versión: 0 Pág. 1 de 1	
				Fecha: 06/07/2012	
				Vigencia desde: 06/07/2012	
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:					
MACRO PROCESO ASOCIADO: Producción					
NOMBRE: Proceso Recepción de Materia Prima			TIPOLOGÍA: Operativo		
OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir la materia prima en la cantidad y calidad exacta para de esta manera almacenarla y proceder a dejar secarla al ambiente en los bloques de madera al rustico.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:					
El Proceso de Recepción de materia prima es un conjunto de actividades que comprende desde el momento en que se recibe la orden de la materia prima, hasta el momento en que se obtiene la materia prima apta para ser procesada.					
N°.	PROVEEDOR	ENTRADAS O INSUMOS	SUBPROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES
1	Internos: Provee orden de materia prima adquirida	Orden de Materia prima adquirida	Recibir Orden de Materia Prima Adquirida Es el proceso donde se recibe la orden de la materia prima adquirida.	Orden de Materia prima	Internos: Operarios de la planta.
2	Externos: Son los que proveen de materia prima lista para el proceso de secado	Materia prima adquirida	Recibir Materia Prima El personal de planta es el que se encarga de recibir la materia prima en la cantidad y calidad adecuada.	Materia prima	Internos: Operarios de la planta.
3	Internos: Materia prima adquirida	Materia prima adquirida	Almacenar la Materia Prima Adquirida Es el proceso en el cual la materia prima es almacenada en los bloques de madera al rustico.	Materia prima almacenada	Internos: Operarios de la planta.
4	Internos: Materia prima lista para ser secada	Materia prima lista para secarse	Secado de Materia Prima Es el proceso donde la materia prima que es adquirida es ubicado en el sitio donde va permanecer para su respectivo secado.	La materia prima en proceso de secado	Internos: Operarios de la planta.
5	Internos: Materia prima en proceso de secado	Materia prima secándose al ambiente	Verificar Porcentaje de Humedad Es el proceso en el cual se verifica el porcentaje de humedad que existe en la materia prima.	Porcentaje de humedad en la madera	Internos: Operarios de la planta.
6	Internos: Porcentaje de humedad	Porcentaje de humedad en la materia prima	Materia Prima Apta para Ser Procesada Es el proceso en el que la materia prima posee la humedad adecuada para así estar lista para ser procesada.	La materia prima esta apta para ser procesada	Internos: Operarios de la planta.

RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	AMBIENTE DE TRABAJO
Personal que opera en la planta de producción	Implementos de seguridad	Iluminación, ventilación

FUENTE: Aserradero y Ferrería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

GRÁFICO N° 3.42: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Proceso elaboración de productos)



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código: MPRA-01						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Versión: 0</td> <td style="width: 30%;">Pág. 1 de 1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fecha: 06/07/2012</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Vigencia desde: 06/07/2012</td> </tr> </table>	Versión: 0	Pág. 1 de 1	Fecha: 06/07/2012		Vigencia desde: 06/07/2012	
Versión: 0	Pág. 1 de 1						
Fecha: 06/07/2012							
Vigencia desde: 06/07/2012							


IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:					
MACRO PROCESO ASOCIADO: Producción					
NOMBRE: Proceso Elaboración de Productos			TIPOLOGÍA: Operativo		
OBJETIVO DEL PROCESO: Elaborar los productos, basándonos en estándares de calidad lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados a través del uso adecuado de los recursos					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:					
El Proceso de elaboración de los productos es un conjunto de actividades que comprende desde el momento en que se recibe la orden de producción, hasta el momento en que se obtiene el producto terminado el mismo que es almacenado					
N°-	PROVEEDOR	ENTRADAS O INSUMOS	SUBPROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES
1	Internos: Orden de producción	Orden de producción	Recibir Orden de Producción Es el proceso donde se recibe la orden de la Producción.	Verificar Orden	Internos: Operarios de la planta.
2	Internos: Verifica orden	Orden de producción	Verificar Tipo de Producto Que tipo de producto hay que elaborar si es duelas, alfajías o parquet	Verificar Materia Prima para el producto necesario	Internos: Operarios de la planta.
3	Internos: Verificar materia prima	Materia prima verificada para elaborar el producto	Verificar si hay Materia Prima para Elaborar el Producto Necesario Es el proceso donde se verifica si existe la cantidad de materia prima necesaria para la elaboración de los productos	Materia prima lista para la elaboración del producto	Internos: Operarios de la planta.
4	Internos: La materia prima es transportada a la nave de producción	Materia prima lista para ser procesada	Procesos para la Elaboración de Duelas Machihembradas Son todas las actividades necesarias para la elaboración de las duelas	Producto terminado y listo para ser almacenado	Internos: Operarios de la planta.
5	Internos: La materia prima es transportada a la nave de producción	Materia prima lista para ser procesada	Procesos para la Elaboración de Alfajías Son todas las actividades necesarias para la elaboración de las alfajías	Producto terminado y listo para ser almacenado	Internos: Operarios de la planta.
6	Internos: La materia prima es transportada a la nave de producción	Materia prima lista para ser procesada	Procesos para la Elaboración de Parquet Son todas las actividades necesarias para la elaboración del parquet	Producto terminado y listo para ser almacenado	Internos: Operarios de la planta.
7	Internos: transporta la materia prima a la bodega de productos terminados	Producto terminado transportado en los coches a la bodega	Almacenado de los Productos Terminados Es el proceso donde se almacena todos los productos terminados en los diferentes procesos	Producto terminado listo para ser entregado al cliente	Interno: Bodega

RECURSOS		
HUMANOS	FÍSICOS	AMBIENTE DE TRABAJO
Personal que opera en la planta de producción	Maquinaria de la planta, herramientas, insumos (grasa aceite), implementos de seguridad	Iluminación, ventilación

FUENTE: Aserradero y Ferrería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

GRÁFICO N° 3.43: CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS (Comercialización)

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Código: MPRA-01		
			Versión: 0		Pág. 1 de 1
			Fecha: 06/07/2012		
			Vigencia desde: 06/07/2012		
IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO:					
MACRO PROCESO ASOCIADO: Comercialización					
NOMBRE: Comercialización			TIPOLOGÍA: Operativo		
OBJETIVO DEL PROCESO: Comercializar los productos que ofrece Aserradero y Ferreteria Nelly, a todos sus clientes con una excelente calidad y a precios cómodos.					
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:					
El Proceso de Comercialización es un conjunto de actividades que comprende desde el momento en que los productos terminados disponibles para la venta se encuentran en Bodega, hasta el momento en que se entrega el producto al cliente.					
N°.	PROVEEDOR	ENTRADAS O INSUMOS	SUBPROCESO	PRODUCTOS	CLIENTES
1	Internos: orden de pedido	Orden de pedido	Hacer Orden de Pedido Es el proceso donde se realiza la orden de pedido.	Orden de pedido	Internos: Bodega.
2	Internos: orden de pedido	Orden de pedido	Enviar Orden de Pedido Es proceso donde el pedido es enviado a bodega para ser verificado.	Envía orden de pedido	Internos: Bodega
3	Internos: Orden de pedido	Orden de pedido	Recibir y Verificar Orden de Pedido Es el proceso donde se verifica orden y pedido de producto.	Comprobó orden de pedido	Internos: Bodega
4	Internos: Orden de pedido verificada	Comprobó la orden de pedido	Emitir Factura Es el proceso donde se emite la factura para su respectiva cancelación de costo.	Factura	Externo: Cliente final.
5	Internos: factura	Factura cancelada	Enviar Orden de Despacho Es el proceso en donde se envía la orden de despacho para que el producto salga de la bodega de productos terminados.	Envía orden de despacho	Internos: Bodega
6	Internos: Envía orden de despacho	Orden de despacho	Entregar el Producto al Cliente Es el proceso en el cual se entrega el producto al cliente.	Entrega el producto al cliente	Externo: Cliente final

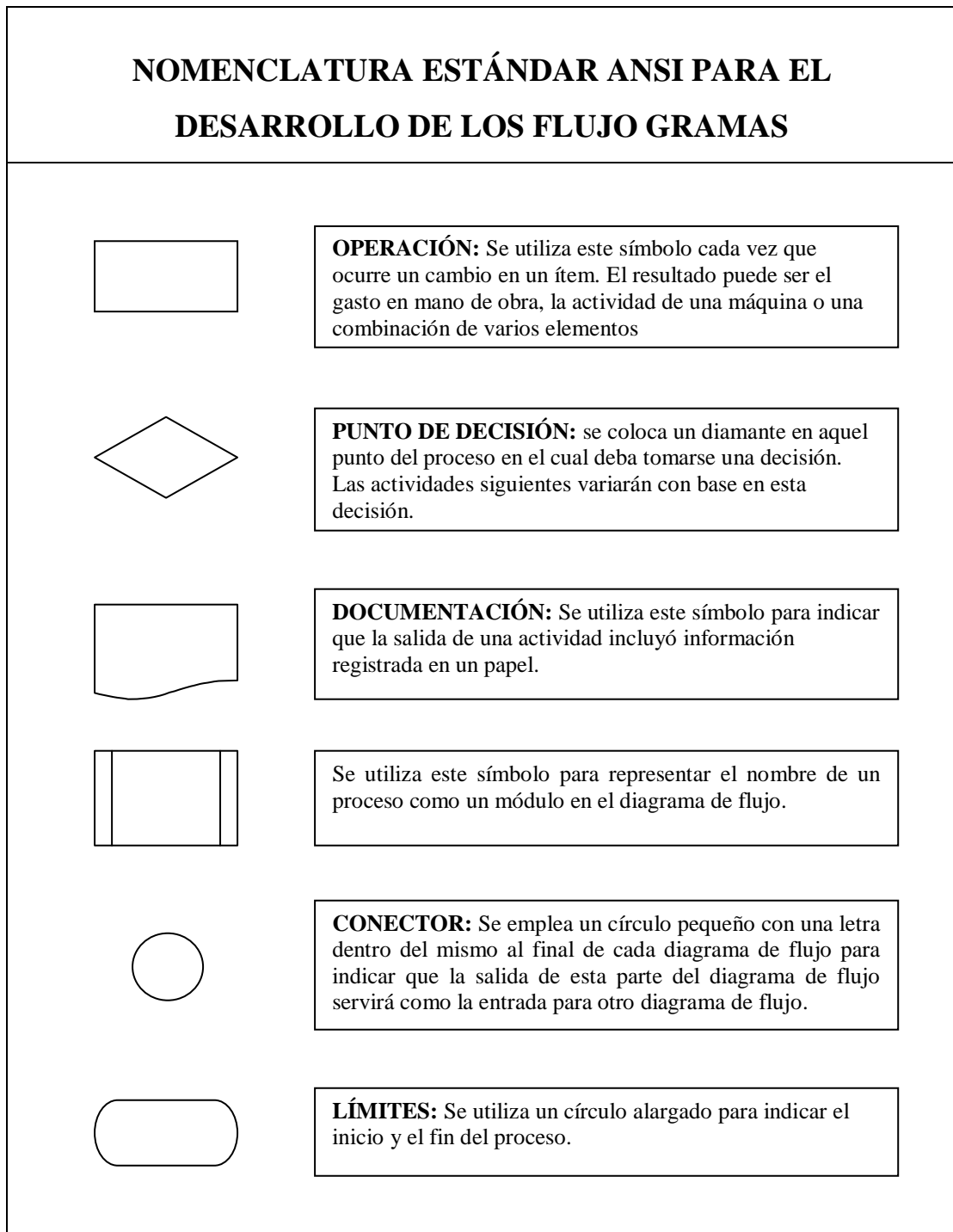
HUMANOS	RECURSOS	AMBIENTE DE TRABAJO
Personal que opera en la planta de producción	Implementos de seguridad	Iluminación, ventilación

FUENTE: Aserradero y Ferreteria "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

3.10. Diagramas de flujo de procesos de producción

GRÁFICO N° 3.44: NOMENCLATURA ESTANDAR ANSI

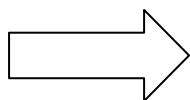


Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

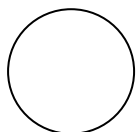
Elaborado por: Los Investigadores

**GRÁFICO N° 3.45: NOMENCLATURA ESTANDAR ANSI
(CONTINUACIÓN..)**

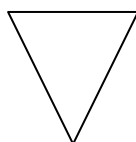
**NOMENCLATURA ESTÁNDAR ANSI PARA EL
DESARROLLO DE LOS FLUJO GRAMAS**



MOVIMIENTO/TRANSPORTE. Se utiliza una ficha ancha para indicar el movimiento del Output entre localizaciones.



INSPECCIÓN: Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido de manera que pueda evaluarse la calidad del Output.



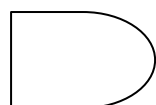
ALMACENAMIENTO: Se utiliza un triángulo cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.



DIRECCIÓN DE FLUJO: Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.



NOTACIÓN: se utiliza un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado.



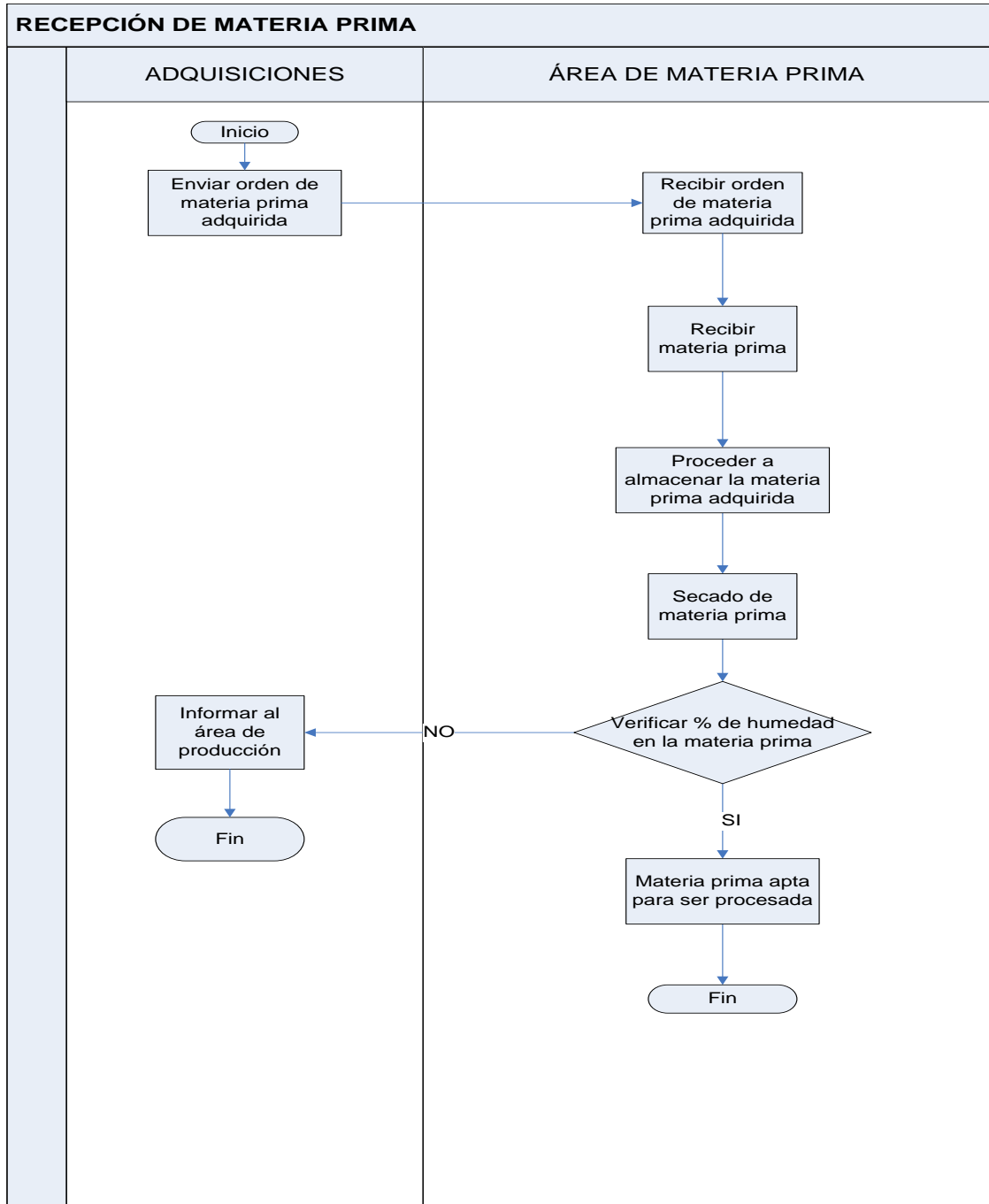
ESPERA: Se utiliza este símbolo cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.

Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

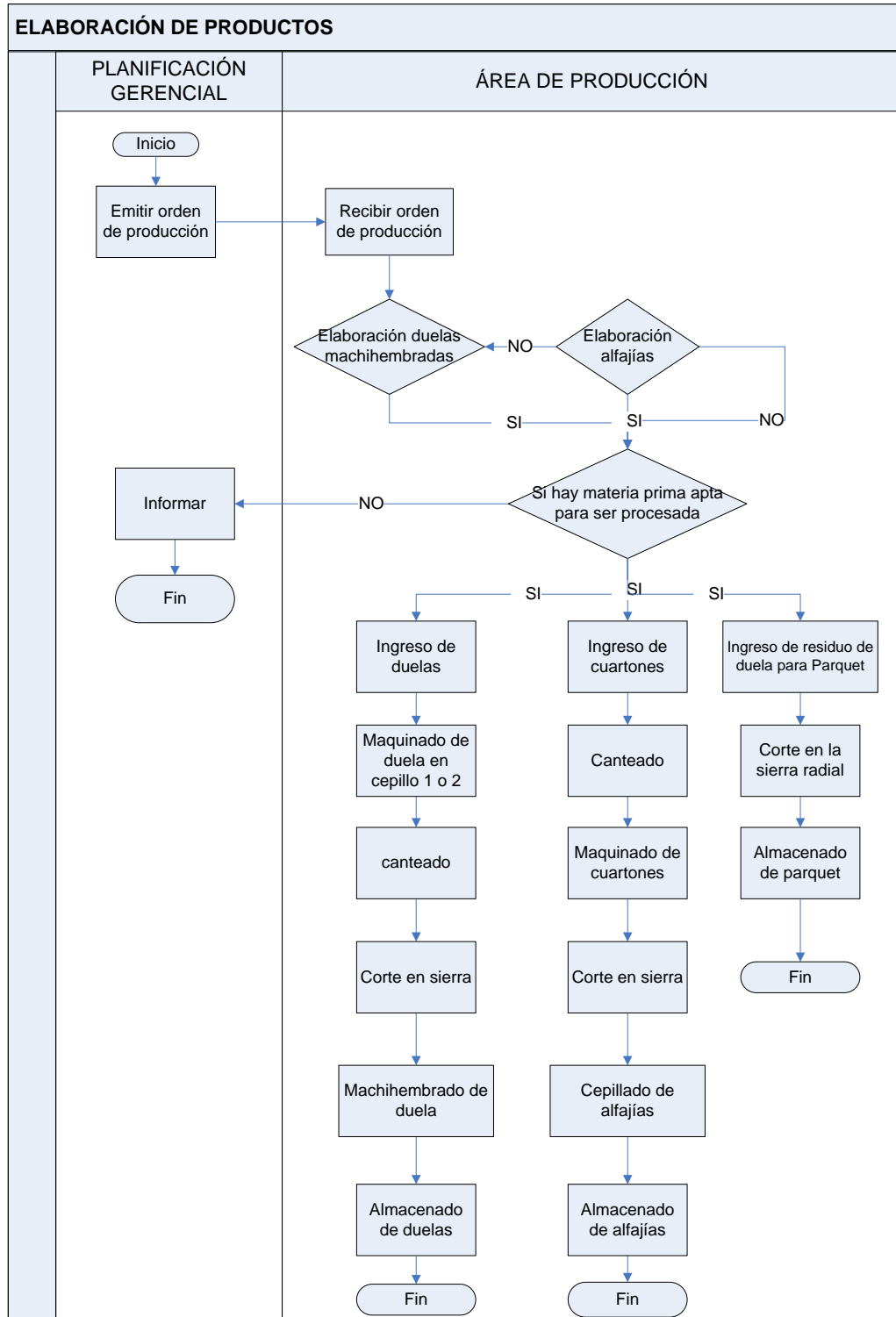
3.10.1 Diagramas de Flujo Actuales

GRÁFICO N° 3.46: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA



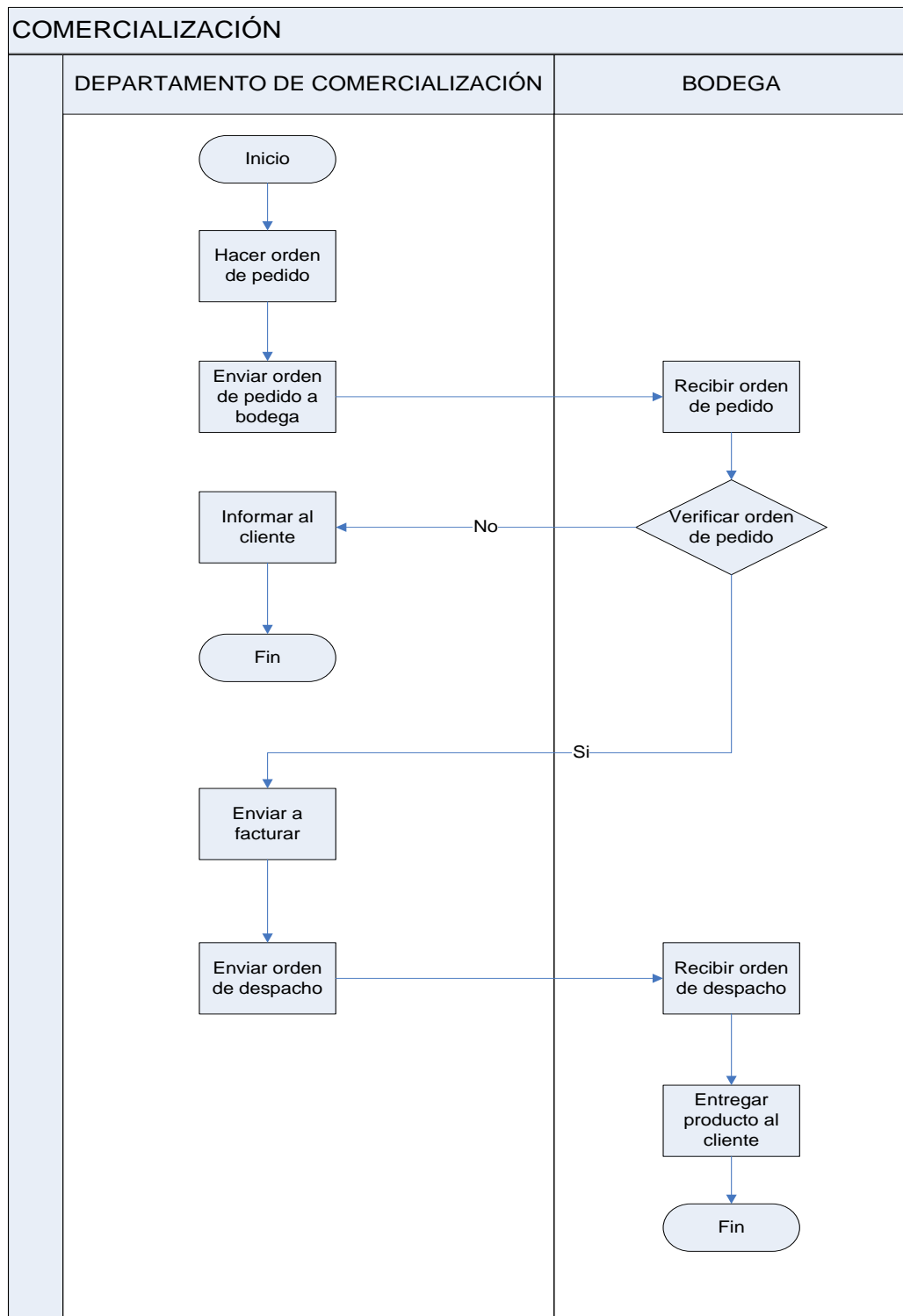
Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

**GRÁFICO N° 3.47: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS**



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

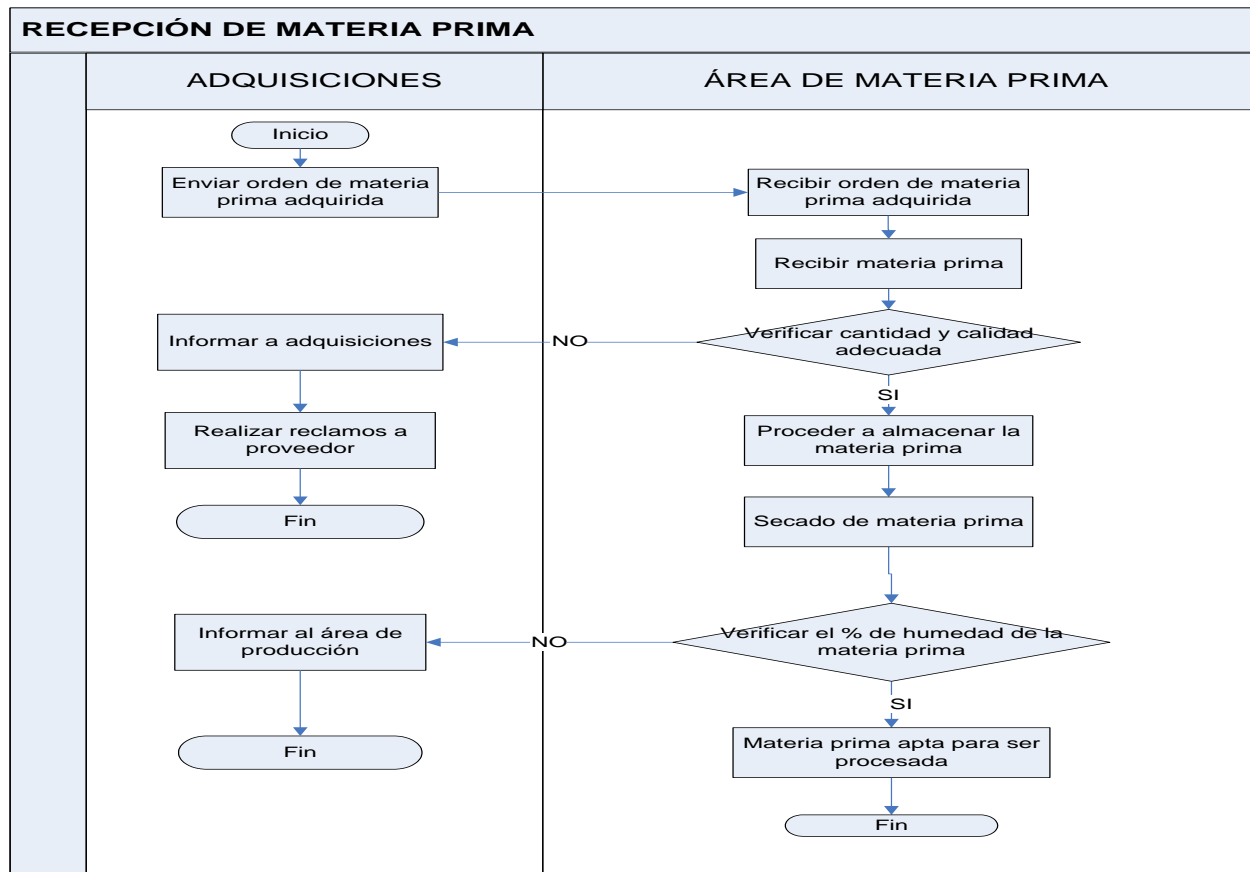
**GRÁFICO N° 3.48: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
COMERCIALIZACIÓN**



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

3.10.2. Diagramas de flujo de los procesos del área de producción mejorados

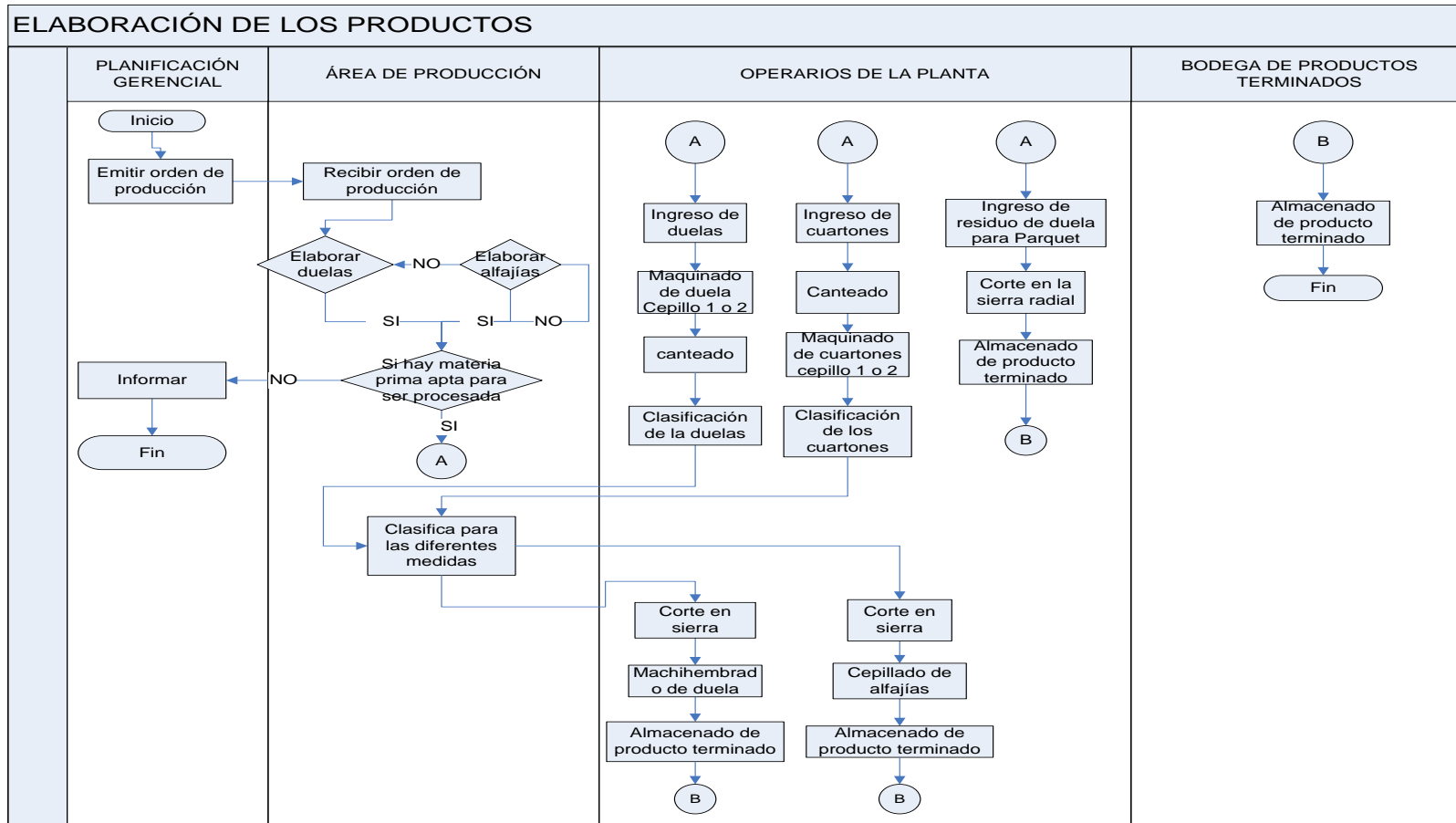
GRÁFICO N° 3.49: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Recepción de materia prima)



FUENTE: Aserradero y Ferrería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

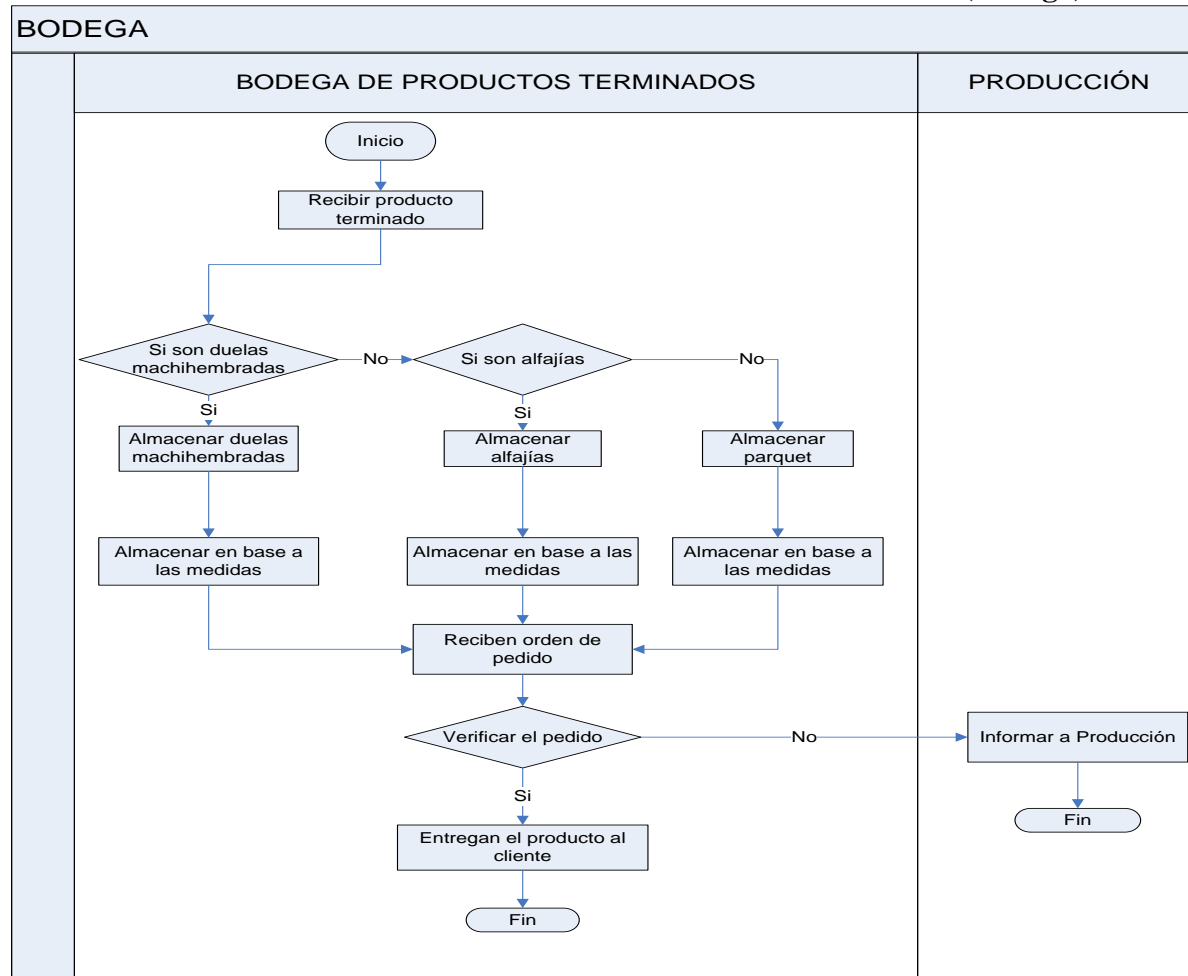
GRÁFICO N° 3.50: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Elaboración de productos)



FUENTE: Aserradero y Ferrería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

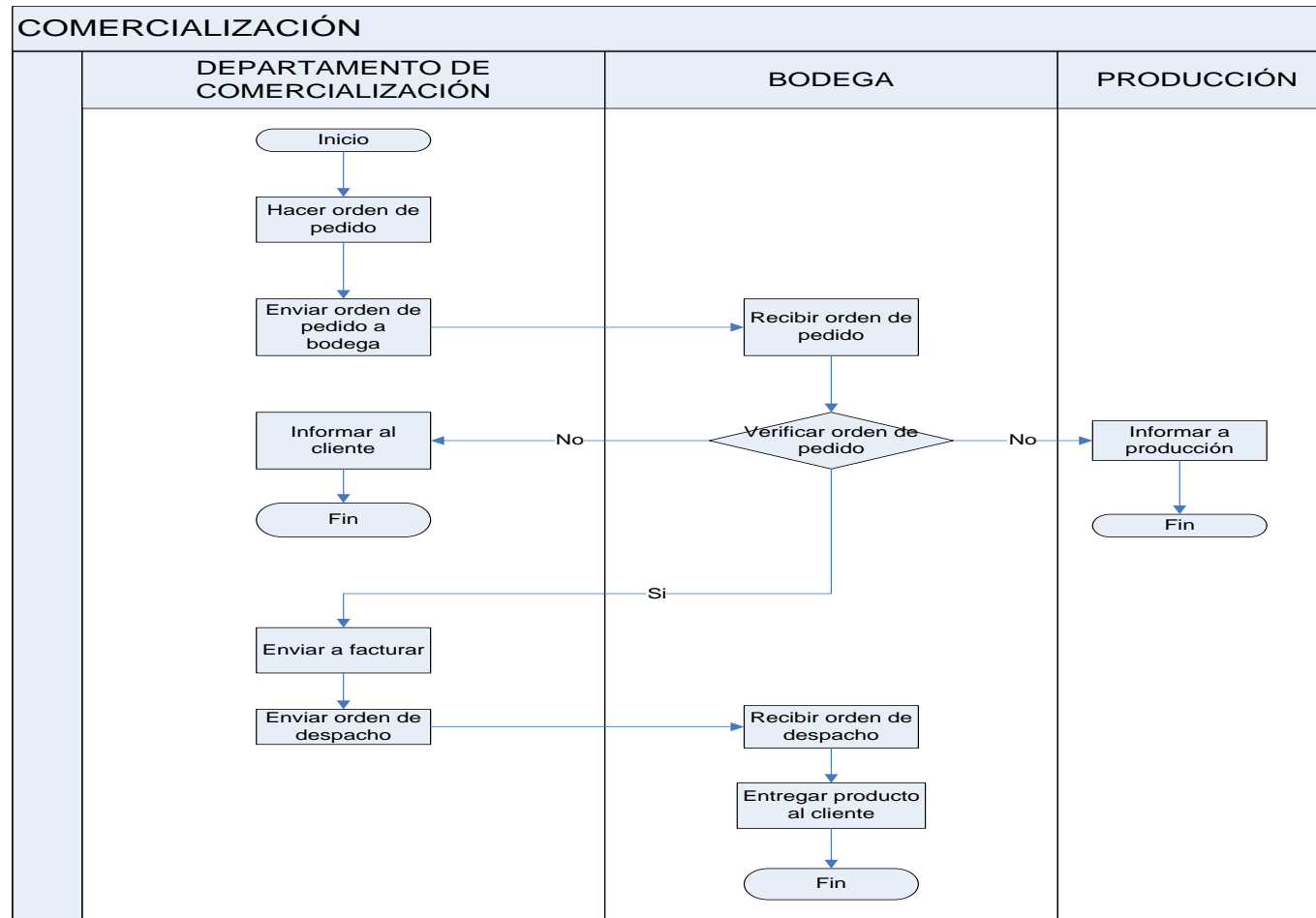
GRÁFICO N° 3.51: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Bodega)



FUENTE: Aserradero y Ferretería "Nelly"


ELABORADO POR: Los Investigadores

GRÁFICO N° 3.52: DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO (Comercialización)




FUENTE: Aserradero y Ferrería "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00


3.11. Manual de Procesos Actual

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
FIRMA	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA: 06-05/2012	FECHA: 08/07/2012

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

CONTENIDO

Objetivo	147
Alcance.....	147
Definiciones	147
Diagrama General de Procesos	151
Mapa de Procesos.....	151
Descripción de los procesos	152
• Procesos Gobernantes.....	154
• Planificación Gerencial	156
• Procesos Operativos	158
• Producción.....	159
• Comercialización.....	160
• Elaboración de los diferentes productos.....	162
• Procesos de Apoyo	164

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

1.- OBJETIVO

En el presente documento se describen los procesos de producción de duelas machihembradas, alfajías, parquet, de la empresa ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY basándose en estándares de calidad, lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados a través del uso adecuado de los recursos.

2.- ALCANCE

El manual de procesos permitirá realizar evaluaciones constantes y periódicas de los procesos, con una disciplina de mejoramiento continuo utilizando índices adecuados que ayudará a conocer el avance para mejorar los procesos.

3.- DEFINICIONES

Proceso

Grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a clientes internos o externos.

Manual de Procesos

Es un documento en el cual se describe toda la información del mapa de procesos, es decir que el requisito para desarrollar el manual de procesos es que el mapa de procesos este elaborado previamente.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Sistema

Conjunto de elementos que interactúan entre si.


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Diagrama de Flujo

Representación gráfica que describe las actividades de un proceso.

Cliente

Persona, departamentos o instituciones a las que se le brinda un bien o servicio en base un requerimiento.

Recursos

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Términos Técnicos utilizados frecuentemente en ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.

Aserradero

Paraje donde se asierra la madera

Apilar


Amontonar, poner en pila o montón.

Aserrar

Cortar con sierra la madera u otra cosa, serrar.

Aserrín

Conjunto de partículas que se desprenden de la madera u otro material que sea sierra.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Cepilladora

Máquina para trabajar la madera que consta de un cilindro rotatorio con cuchillas, que actúa rebajando el grueso de una pieza de la madera en la totalidad de su anchura.

Cepillar

Allanar con cepillo madera o metales.

Canto

Extremidad, punta, esquina o remate de alguna cosa.

Cantear

Labrar los cantos de una tabla, piedra, etc.

Chapa

Madera obtenida por corte o desenrollada de una troza.

Depósito de Madera


Aquellos establecimientos comerciales que efectúan compra y venta de productos forestales en sus diferentes etapas de procesamiento.

Machihembrar

Ensamblar dos piezas de madera a caja y espiga o a ranura y lengüeta.

Madera Seca

Aquella en la que ha sido eliminada toda la humedad.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Madera Aserrada

Aquella producida a través de la transformación industrial (aserrado) o por medio de motosierras.

Madera Blanda

Especie más liviana con densidad entre los 0.40 y 0.72 g/cm³ al 15% de contenido de humedad, poco durable en climas tropicales, aunque bien tratada pueden utilizarse en construcción

Maderable

Madera útil para construcciones o ebanistería.

Madera con porosidad difusa


Aquella madera en la cual las dimensiones y distribución de los poros son similares a lo largo del anillo de crecimiento.

Madera Procesada

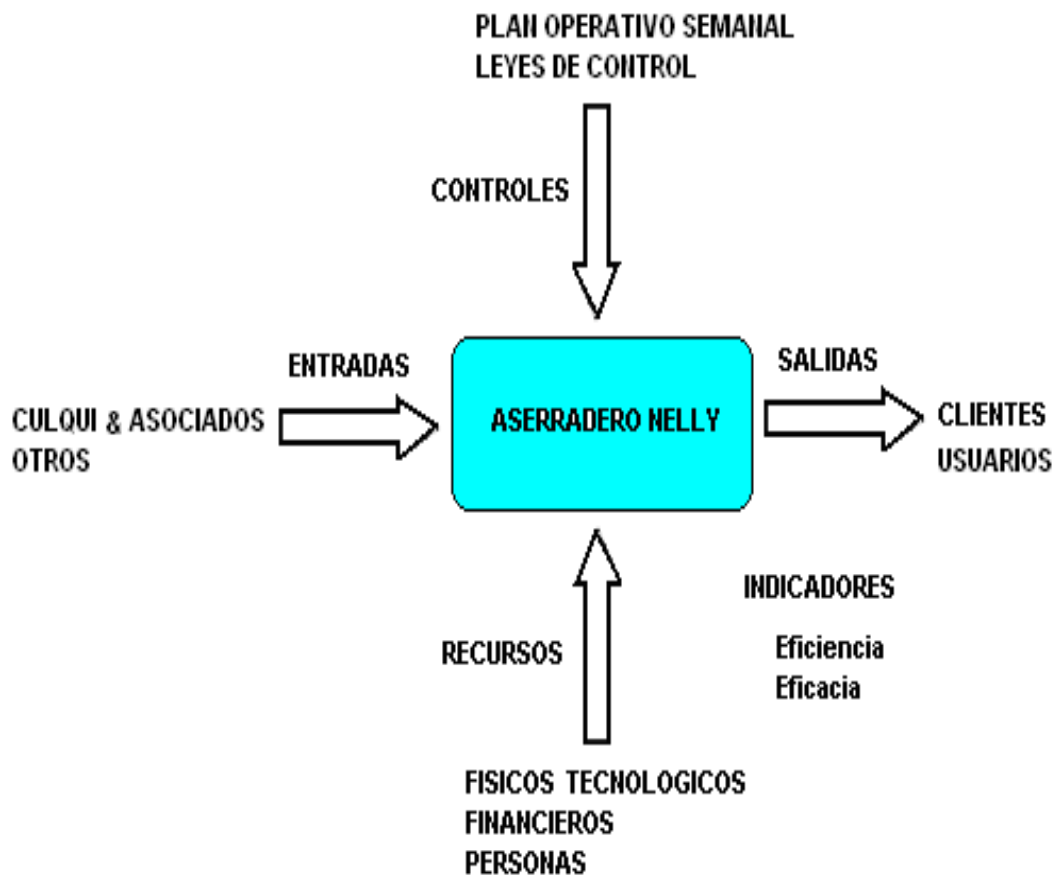
Madera transformada, cepillada, machihembrada, como vigas, viguetas, tablones, tablillas, duelas, cuartones, listones, etc. que sirven para carpintería, artesanías y construcciones.

Viruta

Hoja delgada que se saca con el cepillo u otras herramientas al labrar la madera o los metales.


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

4.- DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS




5.- MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos de la empresa se encuentra detallado en el ANEXO 3.


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

6. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Proceso:	SISTEMA DE LA EMPRESA ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY	Nivel: A-0
Objetivo:	Elaborar los productos que desarrolla la empresa en base a los requerimientos del cliente	
Dueño del Proceso:	Gerente General	
Entradas:	<p>Inversión.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Requerimientos del Cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY sus necesidades en Duelas machihembradas, alfajías, y parquet, que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de nuestros productos, estos valores los maneja el Gerente, y sirven para que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Facturas.- Constituyen los documentos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY recibe, por la adquisición de la materia prima, que servirán para sus declaraciones de impuestos en el SRI</p>	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Salidas:	<p>Producto Final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY produce y que son entregados al cliente.</p> <p>Órdenes de compra.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY genera órdenes para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.</p> <p>Informes y salarios.- La Jefe de Contabilidad entrega al Gerente un informe económico mensual, incluido los salarios.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Impuestos.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY cancela los Impuestos mensuales generados por las ventas de sus productos, al SRI</p> <p>Aportaciones.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY cancela los valores económicos por concepto de Aportaciones al IESS.</p> <p>Pago de servicios.- Pago de los servicios básicos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>
Control:	<p>Organismos de Control.- Los Organismos de control que influyen en ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY son:</p> <p>Ley Régimen Tributario (LRT).- El SRI regula los impuestos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY debe aportar mensualmente en base a sus ventas.</p> <p>Ley de Seguridad Social.- Regula las Aportaciones Patronales y Personales, además de servicio de salud de los trabajadores.</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>Ley de Defensa del Artesano.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieron posteriormente.</p> <p>Nota.- Todos estos controles son comunes a todos los procesos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos</p> <p>Operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Recursos Físicos Tecnológicos.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>

Proceso:	GOBERNANTES	Nivel: A1
Objetivo:	Ejecutar actividades de dirección y planificación.	
Dueños del Proceso:	Gerente General	
Entradas:	<p>Inversiones.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Requerimientos del Cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY sus</p>	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>necesidades de Duelas machihembradas, alfajías, y parquet, que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de nuestros productos, estos valores los maneja la Gerencia sirven para que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Información Interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Informes y salarios.- La Jefe de Contabilidad entrega al Gerente General un informe económico mensual, incluido los salarios.</p> <p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>
Salidas:	<p>Planes Operativos Semanales.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>relación a los productos.</p> <p>Aprobación de compra de materia prima.- El Gerente General aprueba los requerimientos para que la Administración emita las órdenes de compra.</p>
--	--


Control:	Leyes de Control.- A-0	Nivel: A 1
Proceso	PLANIFICACIÓN GERENCIAL	
Objetivo:	<p>Describir y hacer cumplir las funciones destinadas a cada una de las áreas de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY, para que la empresa tenga éxito a corto plazo.</p> <p>En base a los requerimientos de los clientes, establecer un plan operativo semanal de trabajo; emitir las órdenes de producción respectivas.</p>	
Dueño del Proceso:	Gerente General	
Entradas:	<p>Inversiones.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Requerimientos del Cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY sus necesidades de Duelas machihembradas, alfajías, y parquet, que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de nuestros productos, estos valores los maneja el Gerente y sirven para que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Información Interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Informes y salarios.- La Jefe de Contabilidad entrega al Gerente un informe económico mensual, incluido los salarios.</p> <p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>
Salidas:	<p>Planes Operativos Semanales.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Aprobación de compra de materia prima.- El Gerente aprueba los requerimientos para que la Administración emita las órdenes de compra.</p>
Control:	Organismos de Control.- A-0


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Proceso:	OPERATIVOS	Nivel: A0
Objetivo:	Elaborar y comercializar los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.	
Dueños del Proceso:	Jefe de Producción, y Gerente Propietario	
Entradas:	<p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	<p>Producto Final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY produce y que son entregados al cliente.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>	
Control:	Organismos de Control.- A-0	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00


Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>
------------------	---

Producción:	PRODUCCIÓN	Nivel: A2
Objetivo:	Desarrollar las actividades necesarias para la elaboración de los diferentes productos.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción, Gerente Propietario.	
Entradas:	<p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	<p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY fabrica como son: Duelas machihembradas, alfajías, parquet.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00


	siguiente período. Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY. Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.
Control:	Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.
Recursos:	Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso. Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY. Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.

Proceso:	COMERCIALIZACIÓN	Nivel: A2
Objetivo:	Organizar el producto terminado en base a los diferentes formatos, optimizar los recursos para obtener eficiencia y eficacia en la pronta entrega del producto hacia los clientes.	
Dueño del Proceso:	Gerente Propietario, Jefe de Producción, Jefe de Ventas.	
Entradas:	Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY fabrica como son: Duelas machihembradas, alfajías, parquet.	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00


Salidas:	<p>Producto final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY produce y que son entregados al cliente.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p>
Control:	Organismos de Control.- A-0
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>

Proceso:	RECEPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA	Nivel: A2.2
Objetivo:	Desarrollar las distintas actividades para que de esta manera la materia prima sea recibida en la cantidad y calidad adecuada.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción y Gerente Propietario.	
Entradas:	<p>Orden de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY. Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.
Salidas:	Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY. Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.
Control:	Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.
Recursos:	Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso. Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY. Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.


Proceso:	ELABORACIÓN DE LOS PRODUCTOS	Nivel: A2.2
Objetivo:	Desarrollar las distintas actividades para obtener los diferentes productos según las medidas y los requerimientos del cliente.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción y Gerente Propietario	
Entradas:	Orden de Producción.- Son documentos donde se hacen	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00


	<p>constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>
Salidas:	<p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY fabrica como son: Duelas machihembradas, alfajías, parquet.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>
Control:	<p>Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p>
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00


Nombre:	APOYO	Nivel: A0
Objetivo:	Dar soporte al resto de procesos en cuanto se refiere a recursos económicos, administrativos, relaciones laborales, máquinas en condiciones operativas.	
Dueño del Proceso:	Gerente Propietario y Área Administrativa.	
Entradas:	<p>Facturas.- Constituyen los documentos que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY recibe, por la adquisición de la materia prima, que servirán para sus declaraciones de impuestos en el SRI.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de nuestros productos, estos valores los maneja la Gerencia, y sirven para que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Aprobación de compra de material.- El Gerente Propietario aprueba los requerimientos para que la Jefe de Contabilidad emita las órdenes de compra.</p>	
Salidas:	<p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY</p> <p>Pago de servicios.- Pago de los servicios básicos de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>Aportaciones.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY cancela los valores económicos por concepto de Aportaciones al IESS</p> <p>Impuestos.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY cancela los Impuestos mensuales generados por las ventas de sus productos, al SRI</p> <p>Órdenes de compra.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY genera órdenes para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.</p> <p>Informes laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p> <p>Informes y salarios.- La Jefe de Contabilidad entrega al Gerente Propietario un informe económico mensual, incluido los salarios.</p>
Control:	Organismos de Control: A0
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Proceso:	GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERA	Nivel: A1
Objetivo:	<p>Administrar la parte económica de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY, con referencia a los ingresos y egresos que se generan.</p> <p>Controlar la información de planillas de aportaciones que realizan los trabajadores y la empresa al IESS.</p> <p>Emitir órdenes de compra de materia prima para los diferentes procesos.</p>	
Dueño del Proceso:	Área Administrativa y Financiera.	
Entradas:	<p>Aprobación de compra de material.- El Gerente Propietario aprueba los requerimientos para que la Jefe de Contabilidad emita las órdenes de compra.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de nuestros productos, estos valores los maneja la Gerencia, y sirven para que ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Información Laboral.- Reportes de asistencia de personal de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY.</p>	
Salidas:	<p>Órdenes de compra.- ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY genera órdenes para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.</p> <p>Informes y salarios.- La Jefe de Contabilidad entrega al Gerente Propietario un informe económico mensual, incluido los salarios.</p> <p>Informes laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p>	
Control:	Organismos de Control.- A-0	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00


3.12. Manual de Procesos Mejorado

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
FIRMA	FIRMA:	FIRMA:
FECHA: 06/08/2012	FECHA: 06/08/2012	FECHA: 08/08/2012

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA “NELLY”	Rev.: 00

CONTENIDO

Antecedentes	170
Objetivo	172
Alcance.....	172
Definiciones	172
Diagrama General de Procesos	176
Mapa de Procesos.....	176
Descripción de los procesos.....	177
• Procesos Gobernantes.....	179
• Planificación Gerencial	180
• Procesos Operativos	182
• Bodega.....	184
• Producción.....	185
• Comercialización.....	187
• Elaboración de los diferentes productos.....	189
• Procesos de Apoyo	190


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

1.- ANTECEDENTES

Es una empresa "De Hecho" cuyo dueño es el Sr. Néstor Efraín Tenorio Jiménez, cuya ubicación está entre las Avenidas Atahualpa, Roosevelt y Calle Pichincha, en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

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.

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 Nro. 71757 otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano según el Art. 15 de la Ley de Defensa del Artesano Codificada y el Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigentes, la cual permite obtener el derecho a beneficios referentes al código de trabajo exonerando el pago de beneficios sociales tales como: décimo tercero, décimo cuarto, utilidades y fondos de reserva, obligando al pago de vacaciones. Cabe señalar que dentro de la cancelación del salario fijado en la ley para los empleados y obreros de la empresa, se entrega una bonificación adicional que va de acuerdo al desempeño que presente en su puesto de trabajo. Así mismo pertenece a la Cámara de Comercio y al Gremio de Artesanos Profesionales y Conexos de Cotopaxi.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Actualmente la empresa trabaja con quince personas distribuidas en el área de producción, cinco en el área de administración y cinco en el área de ventas.

Los productos que ofrece la empresa se clasifican básicamente en cuatro líneas de producto, estos son:


- Duelas machihembradas para entablado
- Tiras machihembradas para entablado
- Alfajías
- Parquet

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, ofertando 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, ofertando 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”.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

2.- OBJETIVO

En el presente documento se describen los procesos de producción de duelas machihembradas, alfajías, parquet, de la empresa ASERRADERO NELLY basándose en estándares de calidad, lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados a través del uso adecuado de los recursos.

3.- ALCANCE

El manual de procesos permitirá realizar evaluaciones constantes y periódicas de los procesos, con una disciplina de mejoramiento continuo utilizando índices adecuados que ayudará a conocer el avance para mejorar los procesos.

4.- DEFINICIONES

Proceso

Grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a clientes internos o externos.

Manual de Procesos

Es un documento en el cual se describe toda la información del mapa de procesos, es decir que el requisito para desarrollar el manual de procesos es que el mapa de procesos este elaborado previamente.

Indicador

Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Sistema

Conjunto de elementos que interactúan entre si.


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Diagrama de Flujo

Representación gráfica que describe las actividades de un proceso.

Cliente

Persona, departamentos o instituciones a las que se le brinda un bien o servicio en base un requerimiento.

Recursos

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Términos técnicos utilizados frecuentemente en ASERRADERO NELLY.

Aserradero

Paraje donde se asierra la madera

Apilar


Amontonar, poner en pila o montón.

Aserrar

Cortar con sierra la madera u otra cosa, serrar.

Aserrín

Conjunto de partículas que se desprenden de la madera u otro material que sea sierra.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

Cepilladora

Máquina para trabajar la madera que consta de un cilindro rotatorio con cuchillas, que actúa rebajando el grueso de una pieza de la madera en la totalidad de su anchura.

Cepillar

Allanar con cepillo madera o metales.

Canto

Extremidad, punta, esquina o remate de alguna cosa.

Cantear

Labrar los cantos de una tabla, piedra, etc.

Chapa

Madera obtenida por corte o desenrollada de una troza.

Depósito de Madera

Aquellos establecimientos comerciales que efectúan compra y venta de productos forestales en sus diferentes etapas de procesamiento.

Machihembrar

Ensamblar dos piezas de madera a caja y espiga o a ranura y lengüeta.

Madera Seca

Aquella en la que ha sido eliminada toda la humedad.

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Madera Aserrada

Aquella producida a través de la transformación industrial (aserrado) o por medio de motosierras.

Madera Blanda

Especie más liviana con densidad entre los 0.40 y 0.72 g/cm³ al 15% de contenido de humedad, poco durable en climas tropicales, aunque bien tratada pueden utilizarse en construcción

Maderable

Madera útil para construcciones o ebanistería.

Madera con porosidad difusa


Aquella madera en la cual las dimensiones y distribución de los poros son similares a lo largo del anillo de crecimiento.

Madera Procesada

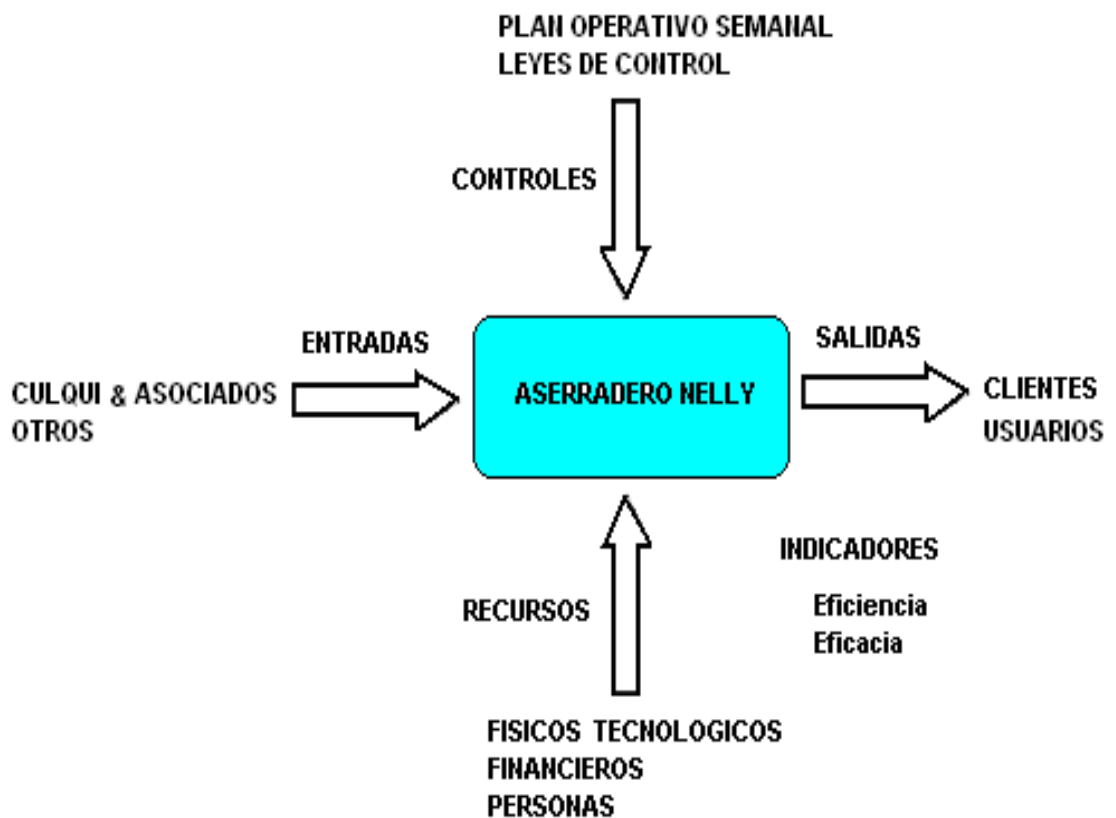
Madera transformada, cepillada, machihembrada, como vigas, viguetas, tablones, tablillas, duelas, cuartones, listones, etc. que sirven para carpintería, artesanías y construcciones.

Viruta

Hoja delgada que se saca con el cepillo u otras herramientas al labrar la madera o los metales.


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

5.- DIAGRAMA GENERAL DE PROCESOS




6.- MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos mejorado de la empresa se encuentra detallado en el anexo N° 2


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

7.- DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS


Proceso:	SISTEMA DE LA EMPRESA ASERRADERO NELLY	Nivel: A-0
Objetivo:	Elaborar las duelas machihembradas en base a los requerimientos del cliente	
Dueño del Proceso:	Gerente General	
Entradas:	<p>Inversión.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Requerimientos del Cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO NELLY sus necesidades de tipo de Duelas machihembradas que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de Duelas machihembradas; estos valores los maneja la Gerente Administrativo Financiera, y sirven para que ASERRADERO NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Facturas.- Constituyen los documentos que ASERRADERO NELLY recibe, por la adquisición de la materia prima, que servirán para sus declaraciones de impuestos en el SRI</p>	
Salidas:	<p>Producto Final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY produce y que son entregados al cliente.</p> <p>Órdenes de compra.- ASERRADERO NELLY genera órdenes</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

	<p>para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.</p> <p>Impuestos.- ASERRADERO NELLY cancela los Impuestos mensuales generados por las ventas de sus productos, al SRI</p> <p>Aportaciones.- ASERRADERO NELLY cancela los valores económicos por concepto de Aportaciones al IESS.</p> <p>Pago de servicios.- Pago de los servicios básicos de ASERRADERO NELLY</p>
Control:	<p>Organismos de Control.- Los Organismos de control que influyen en ASERRADERO NELLY son:</p> <p>Ley Régimen Tributario (LRT).- El SRI regula los impuestos que ASERRADERO NELLY debe aportar mensualmente en base a sus ventas.</p> <p>Ley de Seguridad Social.- Regula las Aportaciones Patronales y Personales, además de servicio de salud de los trabajadores.</p> <p>Ley de Defensa del Artesano.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.</p> <p>Nota.- Todos estos controles son comunes a todos los procesos de ASERRADERO NELLY.</p>
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Recursos Físicos Tecnológicos.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Proceso:	GOBERNANTES	Nivel: A0
Objetivo:	Ejecutar actividades de dirección y planificación.	
Dueños del Proceso:	Gerente General y Gerente Administrativo Financiero	
Entradas:	<p>Inversiones.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Requerimientos del Cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO NELLY sus necesidades de tipo de Duelas machihembradas que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de Duelas machihembradas; estos valores los maneja la Gerente Administrativo Financiera, y sirven para que ASERRADERO NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Informes Laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p> <p>Información Interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Inventario de materiales. Control de existencias de los materiales como también del producto terminado.</p>	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

	Información de Ingresos/Egresos.- La Gerencia Administrativo Financiera entrega la información de ingresos y egresos de ASERRADERO NELLY a Ejecución Contable para la elaboración respectiva de los balances.
Salidas:	<p>Planes Operativos Semanales.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Aprobación de compra de material.- El Gerente General aprueba los requerimientos de material para que la Gerente Administrativo Financiero emita las órdenes de compra.</p>
Control:	Organismos de Control.- A-0.

Proceso:	PLANIFICACIÓN GERENCIAL	Nivel: A1
Objetivo:	<p>Describir y hacer cumplir las funciones destinadas a cada una de las áreas de ASERRADERO NELLY, para que la empresa tenga éxito a corto plazo.</p> <p>En base a los requerimientos de los clientes, establecer un plan operativo semanal de trabajo; emitir las órdenes de producción respectivas.</p>	
Dueño del Proceso:	Gerente General	
Entradas:	Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
MANUAL DE PROCESOS		
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

	<p>Requerimientos de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Requerimientos del cliente.- Los clientes hacen llegar a ASERRADERO NELLY sus necesidades de tipo de Duelas machihembradas que requieren en base a las diferentes medidas.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p> <p>Informes laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p> <p>Dinero.- Capital generado por la venta de Duelas machihembradas; estos valores los maneja la Gerente Administrativo Financiera, y sirven para que ASERRADERO NELLY continúe operando y satisfaciendo sus propias necesidades.</p> <p>Inversiones.- El gerente general invierte parte de sus ganancias para el mejoramiento de los procesos, por ejemplo tecnología de punta para que la organización sea más rentable.</p> <p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p> <p>Inventario de materiales.- Control de existencias de los materiales como también del producto terminado.</p> <p>Información de Ingresos y Egresos.-La Gerencia Administrativo Financiera entrega la información de ingresos y egresos de ASERRADERO NELLY a Ejecución Contable para la elaboración respectiva de los balances.</p>
--	---

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Salidas:	<p>Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Aprobación de compra de material.- El Gerente General aprueba los requerimientos de material para que la Gerente Administrativo Financiero emita las órdenes de compra.</p>
Control:	Organismos de Control.- A-0
Indicador:	IND 1. Desempeño.- Cumplimiento en la planificación.


Proceso:	OPERATIVOS	Nivel: A0
Objetivo:	Elaborar y comercializar los diferentes productos de ASERRADERO NELLY.	
Dueños del Proceso:	Jefe de Producción y Jefe de Comercialización.	
Entradas:	<p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Maquinas Operativas.- Constituyen todos los equipos que se utilizan para la fabricación de los productos y que han sido sometidos a un procedimiento de mantenimiento</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Salidas:	<p>Inventario de materiales.- Control de existencias de los materiales como también del producto terminado.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.</p> <p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Producto Final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.</p>
Control:	Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Proceso:	BODEGA	Nivel: A2
Objetivo:	Recibir, organizar, controlar inventarios y distribuir los insumos y materiales necesarios para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.	
Dueño del Proceso:	Jefe de producción, encargado de bodega.	
Entradas:	<p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	<p>Requerimientos de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet. Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p> <p>Inventario de materiales.- Control de existencias de los materiales como también del producto terminado.</p>	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Control:	Organismos de Control.- A-0
Recursos:	Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso. Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.
Indicador:	IND2. Rotación de Inventario.- Rotación mensual de inventario de insumos.


Producción:	PRODUCCIÓN	Nivel: A2
Objetivo:	Desarrollar las actividades necesarias para la elaboración de los diferentes productos.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción.	
Entradas:	<p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Maquinas Operativas.- Constituyen todos los equipos que se utilizan para la fabricación de los productos y que han sido sometidos a un procedimiento de mantenimiento</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00


Salidas:	<p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.</p> <p>Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p>
Control:	Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>
Indicador:	<p>Ind. 3. Productividad.- Volúmenes de Producción al mes.</p> <p>Ind. 4. Reclamos de Clientes.- Cantidad de horas extras por mes.</p> <p>Ind. 5. Numero de accidentes/incidentes.- Número de accidentes/incidentes por mes.</p>

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Proceso:	COMERCIALIZACIÓN	Nivel: A2
Objetivo:	Organizar el producto terminado en base a los diferentes formatos, optimizar los recursos para obtener eficiencia y eficacia en la pronta distribución del producto hacia los puntos de venta y/o clientes.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Comercialización.	
Entradas:	Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.	
Salidas:	<p>Producto Final.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p>	
Control:	Organismos de Control.- A-0	
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>	
Indicador:	IND 6. Ventas.- Reporte de ventas con respecto a períodos anteriores.	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Proceso:	RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	Nivel: A2.2
Objetivo:	Desarrollar las distintas actividades para que de esta manera la materia prima sea recibida en la cantidad y calidad adecuada.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción	
Entradas:	<p>Orden de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p>	
Salidas:	<p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p>	
Control:	Plan operativo semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.	
Recursos:	Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00


	<p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>
--	---

Proceso:	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS	Nivel: A2.2
Objetivo:	Desarrollar las distintas actividades para obtener los diferentes productos según las medidas y los requerimientos del cliente.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Producción	
Entradas:	<p>Orden de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.</p> <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos de ASERRADERO NELLY</p> <p>Maquinas Operativas.- Constituyen todos los equipos que se utilizan para la fabricación de los productos y que han sido sometidos a un procedimiento de mantenimiento</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	<p>Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que ASERRADERO NELLY fabrica como son: Duela machihembradas, alfajías, y parquet.</p>	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.</p> <p>Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración y comercialización de los diferentes productos.</p> <p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.</p>
Control:	Plan operativo semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.
Recursos:	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p>

Nombre:	APOYO	Nivel: A0
Objetivo:	Dar soporte al resto de procesos en cuanto se refiere a recursos económicos, administrativos, relaciones laborales, máquinas en condiciones operativas.	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Dueño del Proceso:	Gerente General y Gerente Administrativo Financiero.
Entradas:	<p>Facturas.- Constituyen los documentos que ASERRADERO NELLY recibe, por la adquisición de la materia prima, que servirán para sus declaraciones de impuestos en el SRI</p> <p>Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.</p> <p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p> <p>Aprobación de compra de material.- El Gerente General aprueba los requerimientos de material para que la Gerente Administrativo Financiero emita las órdenes de compra.</p>
Salidas:	<p>Maquinas Operativas.- Constituyen todos los equipos que se utilizan para la fabricación de los productos y que han sido sometidos a un procedimiento de mantenimiento</p> <p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Pago de servicios.- Pago de los servicios básicos de ASERRADERO NELLY</p> <p>Aportaciones.- ASERRADERO NELLY cancela los valores económicos por concepto de Aportaciones al IESS</p> <p>Impuestos.- ASERRADERO NELLY cancela los Impuestos mensuales generados por las ventas de sus productos, al SRI</p> <p>Informes Laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p>


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

	<p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p> <p>Ordenes de compra.- ASERRADERO NELLY genera órdenes para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.</p> <p>Información de Ingresos y Egresos.-La Gerencia Administrativo Financiera entrega la información de ingresos y egresos de ASERRADERO NELLY a Ejecución Contable para la elaboración respectiva de los balances.</p> <p>Informes y salarios.-La Gerencia Administrativo Financiera entrega al Gerente General un informe económico mensual, como también los cheques de los sueldos para ser endosados</p>
Control:	<p>Organismos de Control: A0</p> <p>Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p>
Recursos:	<p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p> <p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p>

Nombre:	GESTIÓN CONTABLE	Nivel: A0
Objetivo:	Dar soporte al resto de procesos en cuanto se refiere a recursos económicos, porque a más de contabilidad se encarga de las cobranzas.	


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Dueño del Proceso:	Gerente de Gestión Contable
Entradas:	Facturas.- Constituyen los documentos que ASERRADERO NELLY recibe, por la adquisición de la materia prima, que servirán para sus declaraciones de impuestos en el SRI
Salidas:	<p>Balances.- Informes contables de los movimientos económicos de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Pago de servicios.- Pago de los servicios básicos de ASERRADERO NELLY</p> <p>Aportaciones.- ASERRADERO NELLY cancela los valores económicos por concepto de Aportaciones al IESS</p> <p>Impuestos.- ASERRADERO NELLY cancela los Impuestos mensuales generados por las ventas de sus productos, al SRI</p> <p>Informes Laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.</p> <p>Información de Ingresos y Egresos.- La Gerencia Administrativo Financiera entrega la información de ingresos y egresos de ASERRADERO NELLY a Ejecución Contable para la elaboración respectiva de los balances.</p> <p>Informes y salarios.-La Gerencia Administrativo Financiera entrega al Gerente General un informe económico mensual, como también los cheques de los sueldos para ser endosados</p>
Control:	Organismos de Control: A0
Recursos:	Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de


	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"	Rev.: 00

	<p>ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p> <p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p>
--	---

Nombre:	RECURSOS HUMANOS	Nivel: A0
Objetivo:	Mantener buenas relaciones laborales dentro de toda la organización tanto con los administrativos como los del área de producción.	
Dueño del Proceso:	Jefe de Recursos Humanos	
Entradas:	<p>Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	Informes Laborales.- Informes de planillas de pago al IESS de las aportaciones mensuales tanto patronales como personales.	
Control:	Organismos de Control: A0	
Recursos:	<p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p> <p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Nombre:	MANTENIMIENTO	Nivel: A0
Objetivo:	Dar soporte a todo el equipo existente en la empresa manteniendo a todas las máquinas en condiciones operativas.	
Dueño del Proceso:	Jefe del área de mantenimiento	
Entradas:	<p>Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.</p> <p>Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.</p>	
Salidas:	Maquinas Operativas.- Constituyen todos los equipos que se utilizan para la fabricación de los productos y que han sido sometidos a un procedimiento de mantenimiento.	
Control:	<p>Organismos de Control: A0</p> <p>Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.</p>	
Recursos:	<p>Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY.</p> <p>Físico y Tecnológico.- Constituyen la infraestructura, maquinaria, software, etc.</p> <p>Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.</p>	

	Ciudad: Latacunga Fecha :06/07/2012	Página
	MANUAL DE PROCESOS	
CÓDIGO: MPA-00	ASERRADEROY FERRETERÍA“NELLY”	Rev.: 00

Nombre:	ADQUISICIONES	Nivel: A0
Objetivo:	Adquirir la materia prima necesaria para la elaboración de los diferentes productos.	
Dueño del Proceso:	Jefe del área de adquisiciones	
Entradas:	Aprobación de compra de material.- El Gerente General aprueba los requerimientos de material para que la Gerente Administrativo Financiero emita las órdenes de compra.	
Salidas:	Órdenes de compra.- ASERRADERO NELLY genera órdenes para la adquisición de Materia Prima, y que van dirigidas hacia los proveedores.	
Control:	Organismos de Control: A0 Plan Operativo Semanal.- Estos planes van enfocados para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y apoyo.	
Recursos:	Recursos Financieros.- Es el dinero que se entrega a los procesos operativos y de apoyo para facilitar las operaciones de ASERRADERO NELLY. Personal.- Son los empleados necesarios en el proceso.	

3.13. Análisis de Procesos y Detección de Problemas

Análisis de valor agregado de Proceso Actual de Recepción de Materia Prima

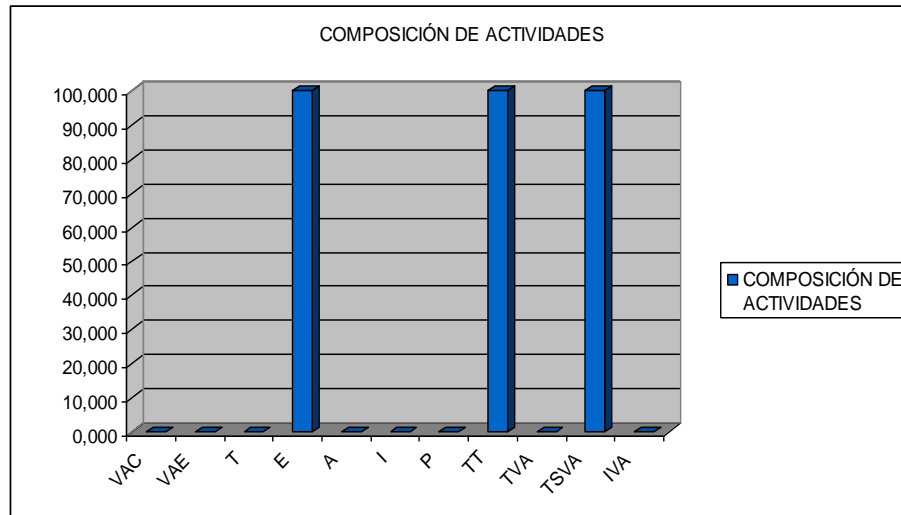
Procesos: Recepción de Materiales

Empresa: Aserradero y Ferretería Nelly

Fecha: 02/07/202

N.-	VAC	VAE	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de materia prima adquirida	5
2			1					Recibir materia prima	45
3					1			Almacenar la materia prima adquirida	60
4	1							Secado de la materia prima adquirida	518400
5						1		Verificar porcentaje de humedad	15
6					1			Materia prima apta para ser procesada	5
	1	1	1	0	2	1	0	TOTAL	518530

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N.-	Tiempo en minutos	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	15	0,003
VAE	Valor Agregado Empresa	1	110	0,021
T	Transporte	1	5	0,001
E	Espera	0	518400	99,975
A	Almacenamiento	2	0	0,000
I	Inspección	1	0	0,000
P	Preparación	0	0	0,000
TT	Total	6	518530	100,000
TVA	Tiempo Valor Agregado	2	125	0,024
Tsva	Tiempo Sin Valor Agregado	4	518405	99,976 %
IVA	Índice Valor Agregado	33,33	0,0241066	0,024 %



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras proceso de recepción de materia prima

Problemas detectados

La materia prima adquirida al momento de ser recibida, el personal de la planta no verifica la calidad ni la cantidad acordada con el proveedor, ya que esto provocara pérdida a la empresa, pérdida de tiempo.

El porcentaje de humedad en la madera no es verificado correctamente, ya que esto es tomado únicamente en base al tiempo que permanece al ambiente secando.

Soluciones propuestas

Se ha establecido que la materia prima adquirida deberá ser inspeccionada por personas que tengan experiencia o conozcan sobre la calidad en la madera.

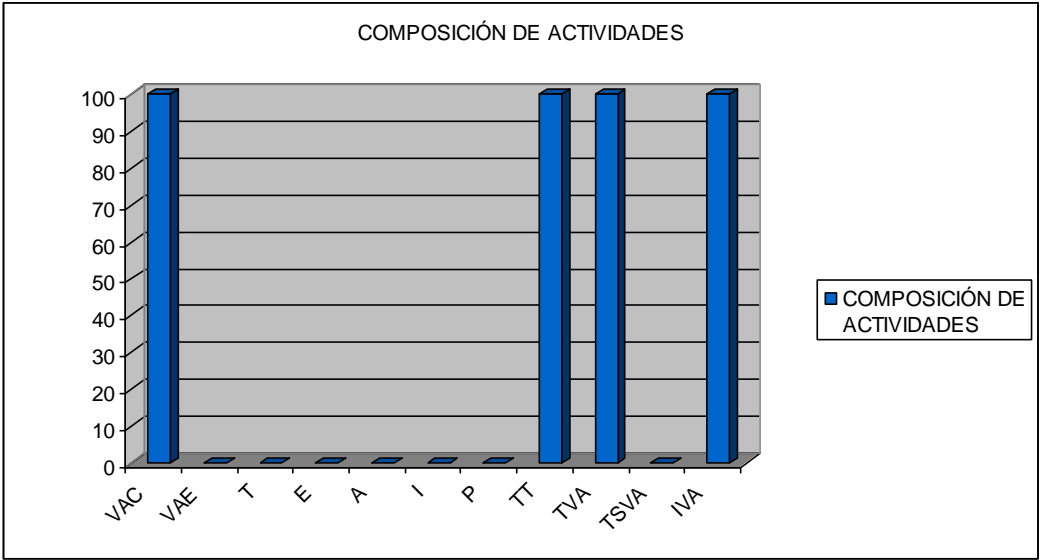
El porcentaje de humedad en la madera deberá ser verificado con la ayuda de detectores de humedad aptos para este tipo de trabajo.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO MEJORADO DE RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA.

Procesos: Recepción de materiales
Empresa: Aserradero y Ferretería Nelly
Fecha: 02/07/201

N.-	VAC	VAE	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de materia prima adquirida	5
2			1					Recibir materia prima	45
3			1					Verificar cantidad y calidad de la materia prima	45
4					1			Almacenar la materia prima adquirida	60
5	1							Secado de la materia prima adquirida	518400
6						1		Verificar porcentaje de humedad	15
7					1			Materia prima apta para ser procesada	5
	1	2	1	0	2	1	0	TOTAL	518575

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N.-	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	518400	99,966
VAE	Valor Agregado Empresa	2	50	0,010
T	Transporte	1	45	0,009
E	Espera	0	0	0,000
A	Almacenamiento	2	65	0,013
I	Inspección	1	15	0,003
P	Preparación	0	0	0,000
TT	Total	7	518575	100,000
TVA	Tiempo Valor Agregado	3	518450	99,976
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	4	125	0,024
IVA	Índice Valor Agregado	42,86	99,975895	99,976



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

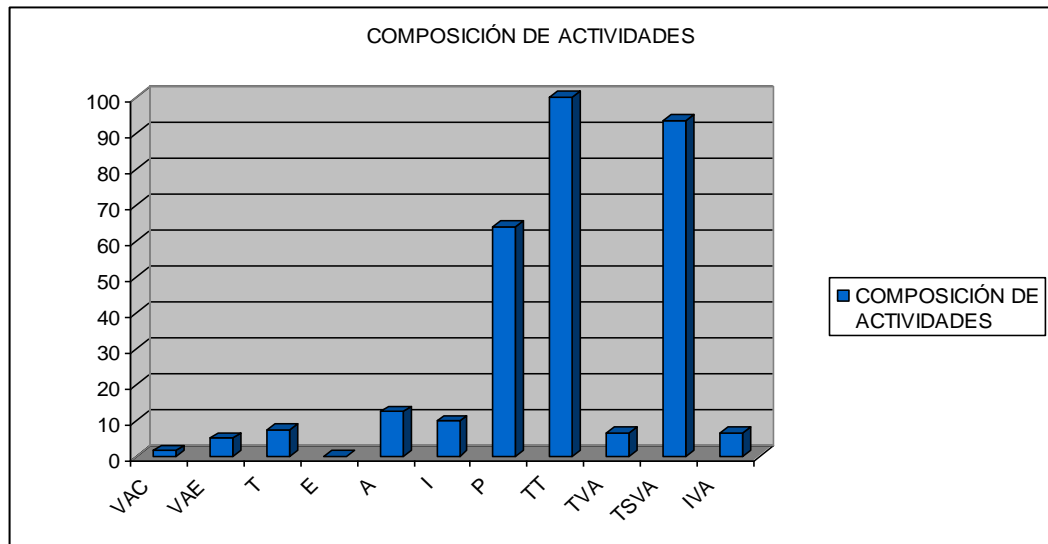
Gráfico de Barras del proceso mejorado de recepción de materia prima

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL DE
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS “DUELAS MACHIHEMBRADAS”.**

Procesos: Elaboración de Productos
Empresa: Aserradero y Ferretería Nelly
Fecha: 02/07/2012

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de producción	5
2		1						Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Duelas Machihembradas	3
4							1	Verificar si hay materia prima	20
5			1					Ingreso de duelas	15
6							1	Maquinado de duelas en cepillo	35
7							1	Canteado	30
8							1	Corte en sierra	30
9							1	Machihembrado de duelas	35
10					1			Almacenado de producto terminado	25
	1	2	1	0	1	1	4	TOTAL	203

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N.-	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	1,5
VAE	Valor Agregado Empresa	2	10	4,9
T	Transporte	1	15	7,4
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	25	12,3
I	Inspección	1	20	9,9
P	Preparación	4	130	64,0
TT	Total	10	203	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	3	13	6,4
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	7	190	93,6
IVA	Índice Valor Agregado	30	6,40394	6,4



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras del Proceso Actual de Elaboración de Productos

Problemas detectados

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

El Jefe de Producción realiza ésta actividad la cual podría ser ejecutada por otro operario. Los desechos son colocados en un solo lugar sin realizar ninguna clasificación.

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.

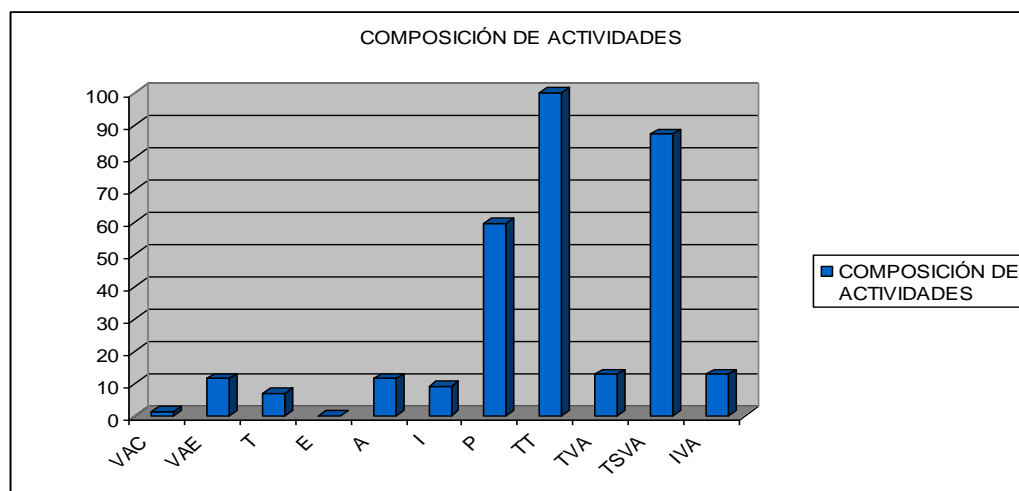
Se ha asignado que la clasificación de madera la ejecute un operario que se le brinde la suficiente capacitación con la cual se eliminaría la participación del jefe de área en esta tarea. Los desechos deberán ser clasificados a fin de facilitar su reutilización.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO MEJORADO DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS “DUELAS MACHIHEMBRADAS”.

Elaboración de
Procesos: Productos
 Aserradero y
Empresa: Ferretería Nelly
Fecha: 02/07/2012

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1								Recibir orden de producción	5
2								Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Duelas Machihembradas	3
4							1	Verificar si hay materia prima	20
5							1	Ingreso de duelas	15
6							1	Maquinado de duelas en cepillo	35
7							1	Canteado	30
8							1	Clasificación de duelas en las diferentes medidas	15
9							1	Corte en sierra	30
10							1	Machihembrado de duelas	35
11						1		Almacenado de producto terminado	25
	1	3	1	0	1	1	4	TOTAL	218

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N°	Tiempo	Porcentaje%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	1,4
VAE	Valor Agregado Empresa	3	25	11,5
T	Transporte	1	15	6,9
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	25	11,5
I	Inspección	1	20	9,2
P	Preparación	4	130	59,6
TT	Total	11	218	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	4	28	12,8
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	7	190	87,2
IVA	Índice Valor Agregado	36,36	12,84	12,8



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

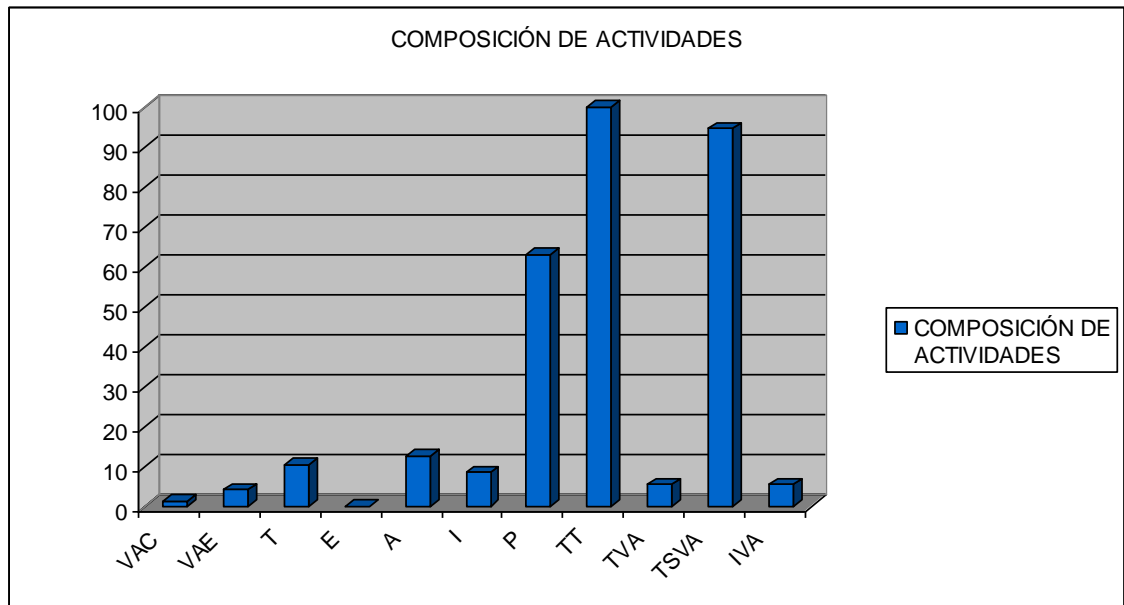
Gráfico de Barras del Proceso Mejorado de Elaboración de Productos

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL DE
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS “ALFAJÍAS”.**

Elaboración de
Procesos: Productos
Empresa: Aserradero Nelly
Fecha: 02/07/2012

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de producción	5
2		1						Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Alfajías	3
4						1		Verificar si hay materia prima	20
5			1					Ingreso de cuartones	25
6							1	Canteado	40
7							1	Maquinado de cuartones	35
8							1	Corte en sierra	40
9							1	Cepillado de alfajías	35
10					1			Almacenado de producto terminado	30
	1	2	1	0	1	1	4	TOTAL	238

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N°	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	1,3
VAE	Valor Agregado Empresa	2	10	4,2
T	Transporte	1	25	10,5
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	30	12,6
I	Inspección	1	20	8,4
P	Preparación	4	150	63,0
TT	Total	10	238	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	3	13	5,5
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	3	225	94,5
IVA	Indice Valor Agregado	30	5,46218	5,5



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras del Proceso Actual de Elaboración de Productos

Problemas Detectados

Existe demora ya que el operario efectúa varias pasadas sobre la máquina canteadora debido al peso de la madera.

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.

Esta actividad únicamente la realiza el jefe del área debido a que no se ha capacitado a los demás operarios.

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.

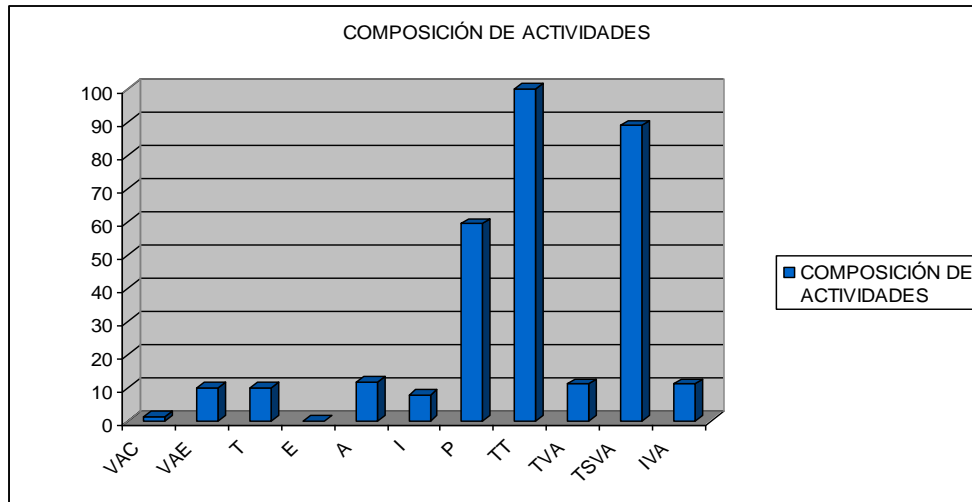
La capacitación en las distintas actividades del área para los operarios deberá ejecutarse lo cual permite que realicen actividades que se estaban realizando únicamente por el jefe de área.

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO MEJORADO DE
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS “ALFAJÍAS”.**

Procesos: Elaboración de
Productos
Aserradero y
Empresa: Ferretería Nelly
02/07/201
Fecha: 2

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de producción	5
2		1						Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Alfajías	3
4						1		Verificar si hay materia prima	20
5			1					Ingreso de cuartones	25
6							1	Canteado	40
7							1	Maquinado de cuartones	35
		1						Clasificación de los Cuartones	15
8							1	Corte en sierra	40
9							1	Cepillado de alfajías	35
10					1			Almacenado de producto terminado	30
	1	3	1	0	1	1	4	TOTAL	253

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N°	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	1,2
VAE	Valor Agregado Empresa	3	25	9,9
T	Transporte	1	25	9,9
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	30	11,9
I	Inspección	1	20	7,9
P	Preparación	4	150	59,3
TT	Total	11	253	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	4	28	11,1
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	3	225	88,9
IVA	Índice Valor Agregado	36,36	11,07	11,1



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

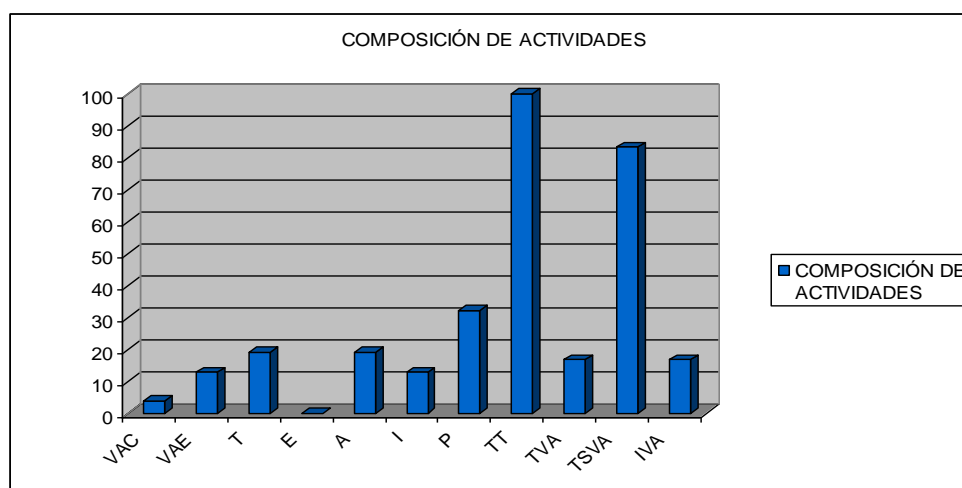
Gráfico de Barras del Proceso Mejorado de Elaboración de Productos

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS "PARQUET".

Procesos:	Elaboración de Productos	
Empresa:	Aserradero y Ferretería Nelly	
Fecha:	02/07/2012	

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de producción	5
2		1						Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Parquet	3
4						1		Verificar si hay materia prima	10
5			1					Ingreso de residuo para parquet	15
6							1	Corte en sierra radial	25
7					1			Almacenado de producto terminado	15
	1	2	1	0	1	1	1	TOTAL	78

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		N°	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	3,8
T	Transporte	1	15	19,2
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	15	19,2
I	Inspección	1	10	12,8
P	Preparación	1	25	32,1
TT	Total	7	78	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	3	13	16,7
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	3	65	83,3
IVA	Indice Valor Agregado	42,86	16,6667	16,7



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras del Proceso Actual de Elaboración de Parquet.

Problemas Detectados.

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

Soluciones Propuestas.

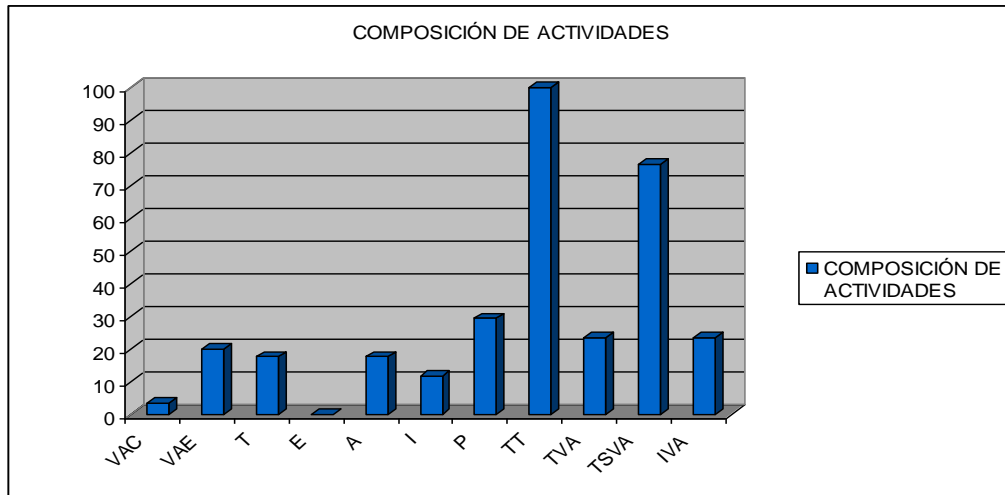
Se ha determinado que los residuos que se obtienen al pasar la madera por la sierra sean clasificados en ese instante por los operarios que ejecutan esa actividad, lo cual permite que se ejecute inmediatamente el proceso de preparación de parquet.

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO MEJORADO DE
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS “PARQUET”.**

Procesos: Elaboración de Productos
Empresa: Aserradero y Ferretería Nelly
Fecha: 02/07/2012

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Recibir orden de producción	5
2		1						Verificar que tipo de producto hay que producir	5
3	1							Elaboración de Parquet	3
4						1		Verificar si hay materia prima	10
		1						Clasificar residuo para parquet	7
5			1					Ingreso de residuo para parquet	15
6							1	Corte en sierra radial	25
7					1			Almacenado de producto terminado	15
	1	3	1	0	1	1	1	TOTAL	85

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Nº	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	3	3,5
VAE	Valor Agregado Empresa	3	17	20,0
T	Transporte	1	15	17,6
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	1	15	17,6
I	Inspección	1	10	11,8
P	Preparación	1	25	29,4
TT	Total	8	85	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	4	20	23,5
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	3	65	76,5
IVA	Indice Valor Agregado	50	23,5294	23,5



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras del Proceso Mejorado de Elaboración de Parquet.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE PROCESO ACTUAL DE COMERCIALIZACIÓN.

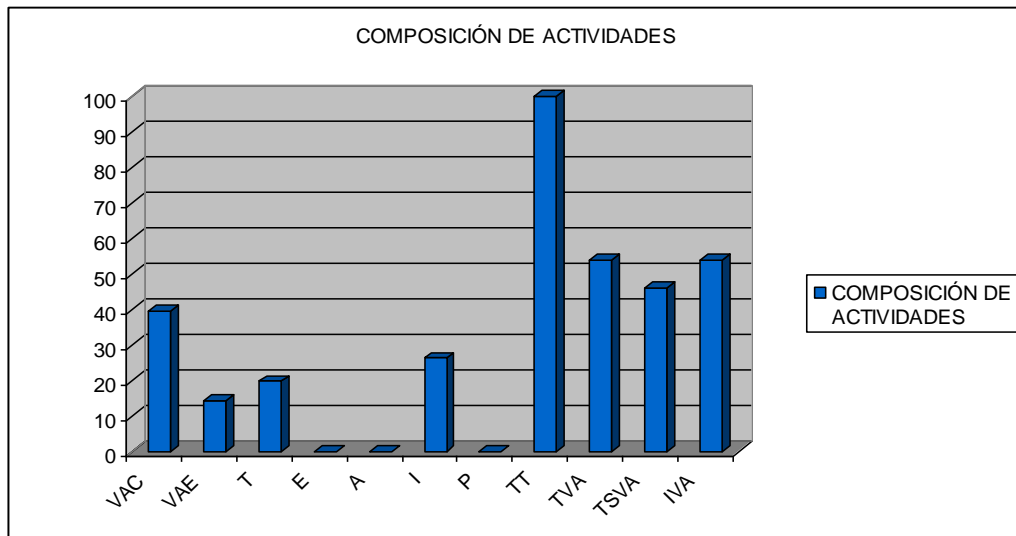
Procesos: Comercialización

Empresa: Aserradero y Ferretería Nelly

Fecha: 02/07/2012

N.-	VAC	VAO	T	E	A	I	P	Actividad	Tiempos Efectivos en minutos
1		1						Hacer orden de pedido	5
2			1					Enviar orden de pedido	3
3		1						Recibir orden de pedido	3
4						1		Verificar orden de pedido	20
5			1					Enviar factura	7
6			1					Enviar orden de despacho	5
7		1						Recibir orden de despacho	3
8	1							Entregar producto al cliente	30
	1	3	3	0	0	1	0	TOTAL	76

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Nº	Tiempo	Porcentaje %
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	30	39,5
VAE	Valor Agregado Empresa	3	11	14,5
T	Transporte	3	15	19,7
E	Espera	0	0	0,0
A	Almacenamiento	0	0	0,0
I	Inspección	20	20	26,3
P	Preparación	0	0	0,0
TT	Total	27	76	100,0
TVA	Tiempo Valor Agregado	4	41	53,9
TSVA	Tiempo Sin Valor Agregado	23	35	46,1
IVA	Índice Valor Agregado	14,81	53,9474	53,9



Fuente: Empresa Aserradero y Ferretería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Gráfico de Barras del Proceso Actual de Comercialización

Problemas detectados

El principal problema detectado es que al momento de verificar el pedido se comprueba si el pedido está listo o no y si no esta se informaría a Producción y comercialización pero esto nunca sucede ya que los pedidos por lo general están siempre listos.

3.14. Matriz de Análisis

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos.

Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal. Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan como se indica en la tabla 06,

TABLA N° 3.32: MATRIZ DE ANÁLISIS

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Peso	ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY		ASERRADERO EL BOSQUE		ASERRADERO JESÚS DEL GRAN PODER	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Competitividad de precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Calidad del producto	0.30	4	1.20	2	0.6	2	0.6
Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Servicio al cliente	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Superioridad Tecnológica	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
TOTAL PONDERADOS	1.0		3.10		2.50		2.35

FUENTE: Aserradero y Ferreteria "Nelly"

ELABORADO POR: Los Investigadores

La “calidad del producto” de ASERRADERO Y FERRETERÍA NELLY da la muestra que es superior, como lo destaca la calificación de 4, la “Calidad del producto” del competidor 1 es mala, como lo señala la calificación de 2; el competidor 2 es la empresa menos fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 2.35.

De la siguiente matriz podemos asumir que nuestra empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor que es reconocido y puede superarnos si nosotros no nos esmeramos y si bajamos los brazos.

3.15. Estructura Organizacional de Aserradero y Ferretería“Nelly”

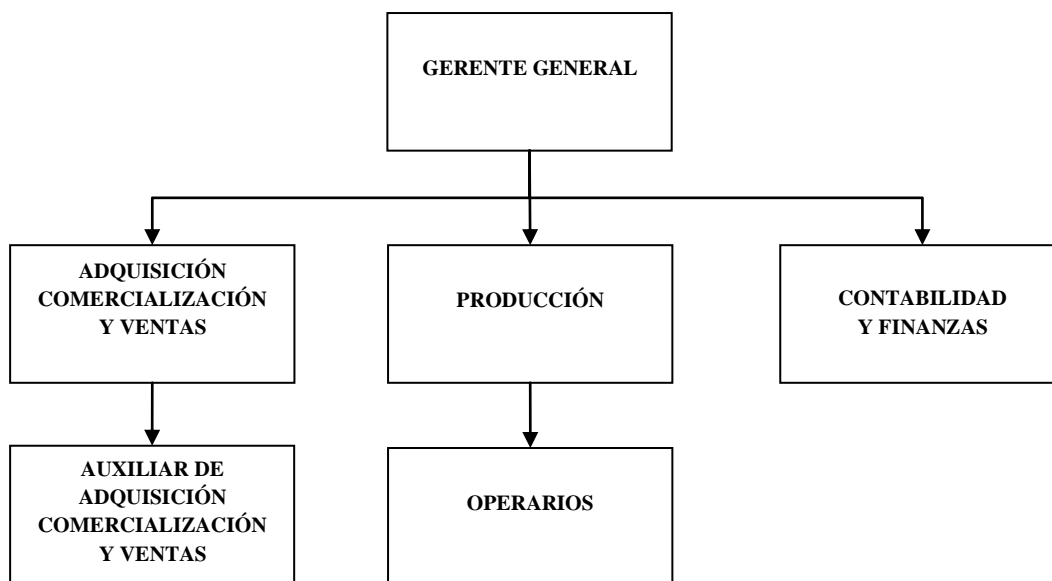
La estructura organizacional de ASERRADERO Y FERRETERÍA”NELLY” puede ser mejorada a pesar de que se trata de una pequeña empresa donde la mayoría de decisiones las toma el gerente general, inclusive a nivel operativo.

Los cambios recomendados para la estructura de ASERRADERO Y FERRETERÍA“NELLY” se basan en los siguientes puntos negativos, los cuales no permiten a la empresa tener mayor crecimiento:

- Ausencia de Control de Calidad durante los procesos
- Tiempos de ciclo elevados
- Personal desmotivado
- Problemas en la comunicación interna
- Falta de retroalimentación al personal

La actual estructura organizacional de ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”, es la de una estructura simple formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios, actividades que giran alrededor del director general como se indica en el gráfico 26, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.

**GRÁFICO N° 53: ORGANIGRAMA ACTUAL DE ASERRADERO Y
FERRETERÍA "NELLY"**

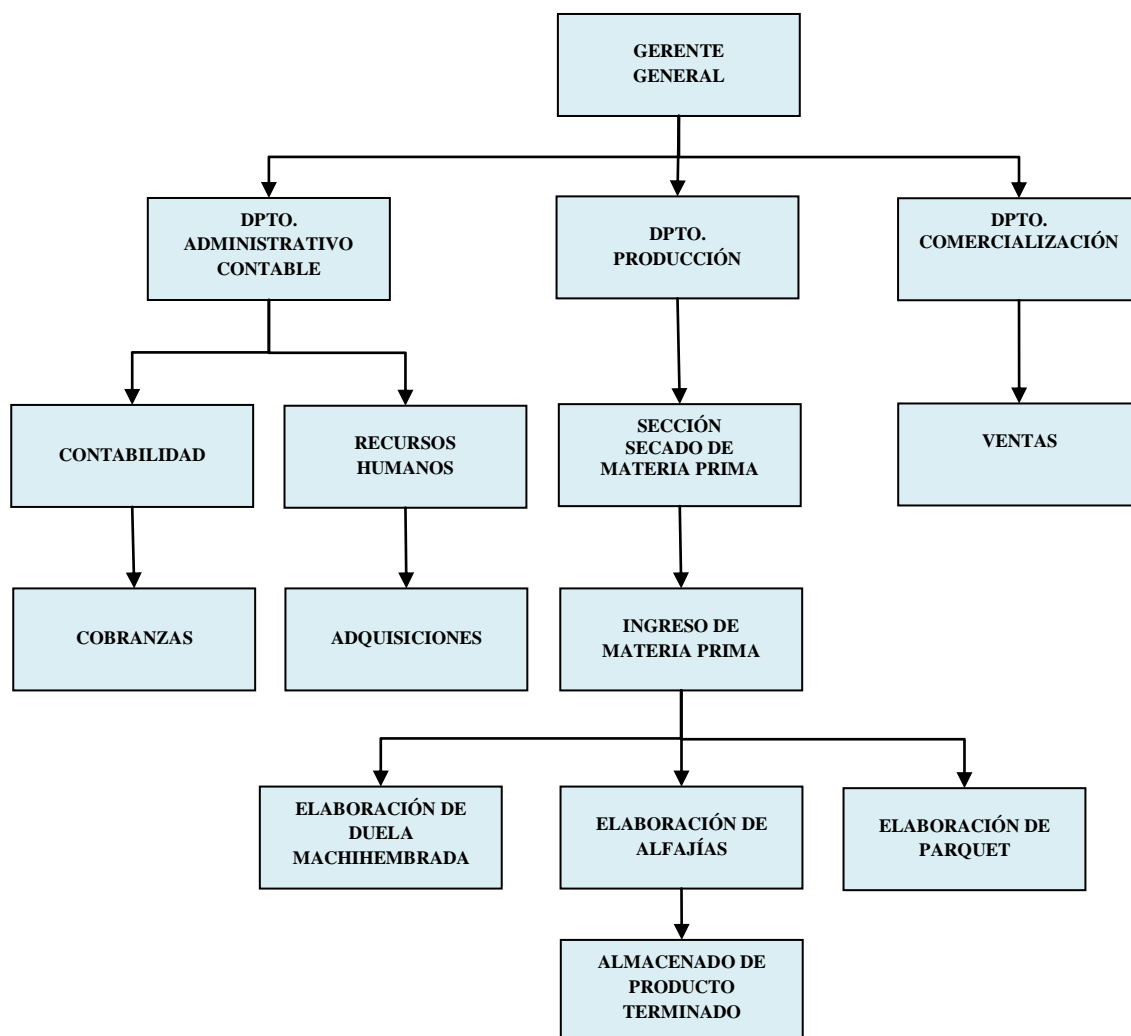


Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Es importante que la empresa desarrolle una estructura organizacional formal ya que le permitirá identificar la forma de dividir adecuadamente las tareas en cada puesto de trabajo, organizar y coordinar las actividades de la organización de modo que el personal tenga conocimiento específico de cuáles son sus funciones en la empresa, que a continuación se señala en el gráfico 27.

GRÁFICO N° 3.54: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO DE ASERRADERO Y FERRETERÍA "NELLY"



Fuente: Empresa Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

3.16. Nueva cadena de valor

La Cadena de valor anteriormente descrita es la que se obtuvo en base al análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa y mediante la forma de cómo se está manejando actualmente la empresa.

Según el análisis y el diagnóstico realizado en los procesos productivos de ASERRADERO Y FERRETERÍA” NELLY” se obtienen algunos cambios en la cadena de valor, con referencia a los procesos gobernantes, operativos y de apoyo como se muestra en el gráfico 28.

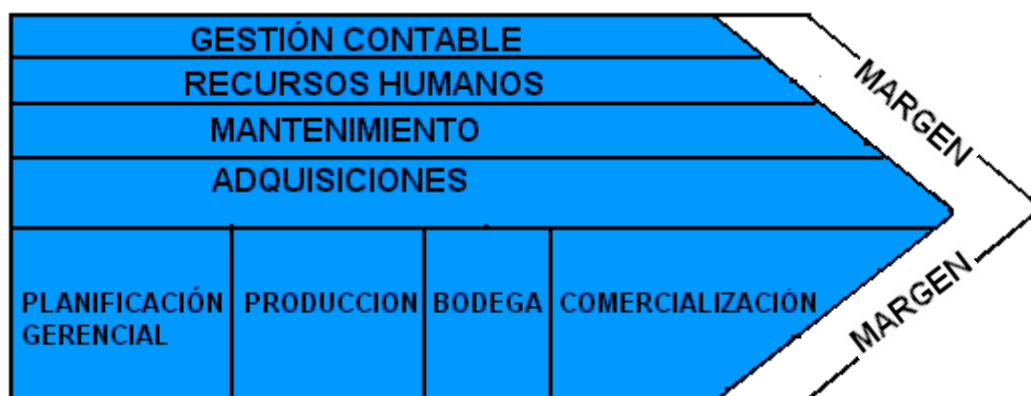
En los procesos gobernantes, la Gerente Administrativo/ Financiera quien realiza la gestión de recursos humanos ahora pasa a ser parte de los procesos de apoyo.

En los procesos operativos se crea un departamento de bodega general única ya que actualmente no se dispone de la misma.

En los procesos de apoyo se crea el departamento de Gestión Contable por que a más de la contabilidad se va encargar de las Cobranzas, otro departamento es el de adquisiciones, así como es el de mantenimiento, y también se incluirá el departamento de recursos humanos.

El seguimiento de esta nueva cadena de valor va orientado a la consecución de metas y objetivos fijados en la misión y visión de la organización, con énfasis al cliente ofreciéndole así productos de calidad, personal calificado y motivado que atienda todas sus necesidades.

GRÁFICO N° 3.55: NUEVA CADENA DE VALOR DE ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY”



FUENTE.- Aserradero y Ferretería “Nelly”

ELABORADO POR: Los investigadores

3.17. Procesos Mejorados

El mejoramiento de los procesos de la empresa se realizó a través de una metodología que se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca al corazón del problema de los empleados ya que se centra en eliminar el desperdicio. También ofrece un sistema que ayudará a simplificar y modernizar las funciones y, al mismo tiempo, asegurar que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos.

En primer lugar se realizó una identificación y definición en donde se determinan los procesos críticos que necesitan ser mejorados, que son aquellos que hacen parte del área de producción incluido mantenimiento que pertenece al proceso de apoyo.

Los procesos a ser implementados son los siguientes:

- Mantenimiento
- Bodega

Además de estos procesos que son parte del área de producción se propone también hacer cambios en los procesos existentes o implementar otros en el área administrativa, como son:

- Recursos Humanos
- Gestión Contable
- Adquisiciones

En segundo lugar se realizó una medición y análisis, a través de herramientas como Análisis de Valor Agregado, que ayudan a identificar las actividades propensas a ser mejoradas, reordenadas, simplificadas o eliminadas, la Cadena de Valor.

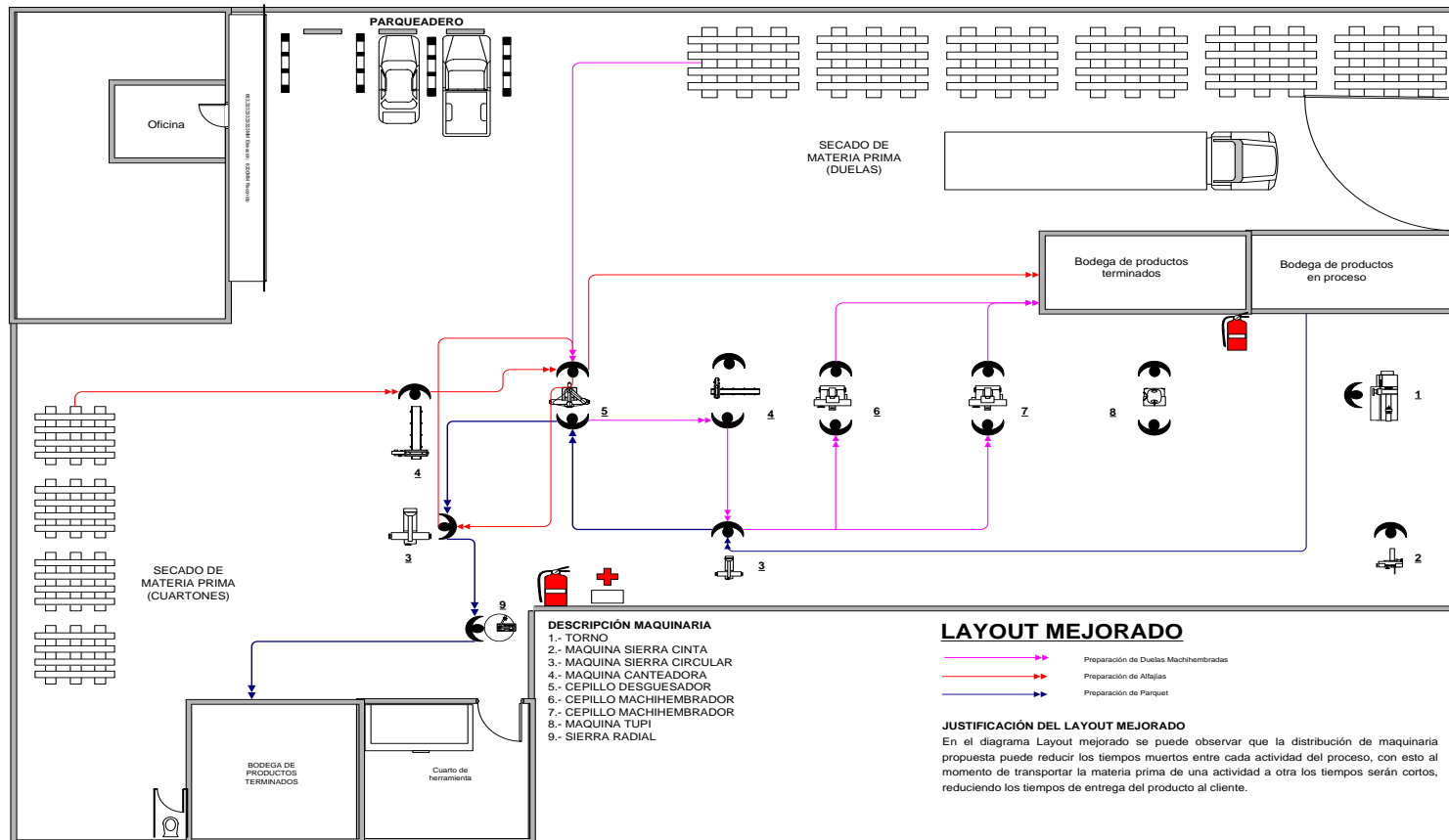
También se identificó las oportunidades de mejora en la que se diseñan los posibles cambios determinados en la etapa de medición y análisis.

La propuesta de mejoramiento de estos procesos va ligada en una buena parte a un cambio en el layout de producción de la empresa, estos cambios incluyen:

- Adecuación de un área para la instalación de una BODEGA de materiales.
- Creación del proceso de MANTENIMIENTO con la respectiva planificación anual de mantenimiento preventivo de las máquinas, que permita asegurar la disponibilidad de los equipos y evitar retrasos en tiempos de producción.

3.17 Para la propuesta del Layout mejorado

GRÁFICO N° 3.56: PROPUESTA DEL LAYOUT MEJORADO



FUENTE.- Aserradero y Ferreteria "Nelly"

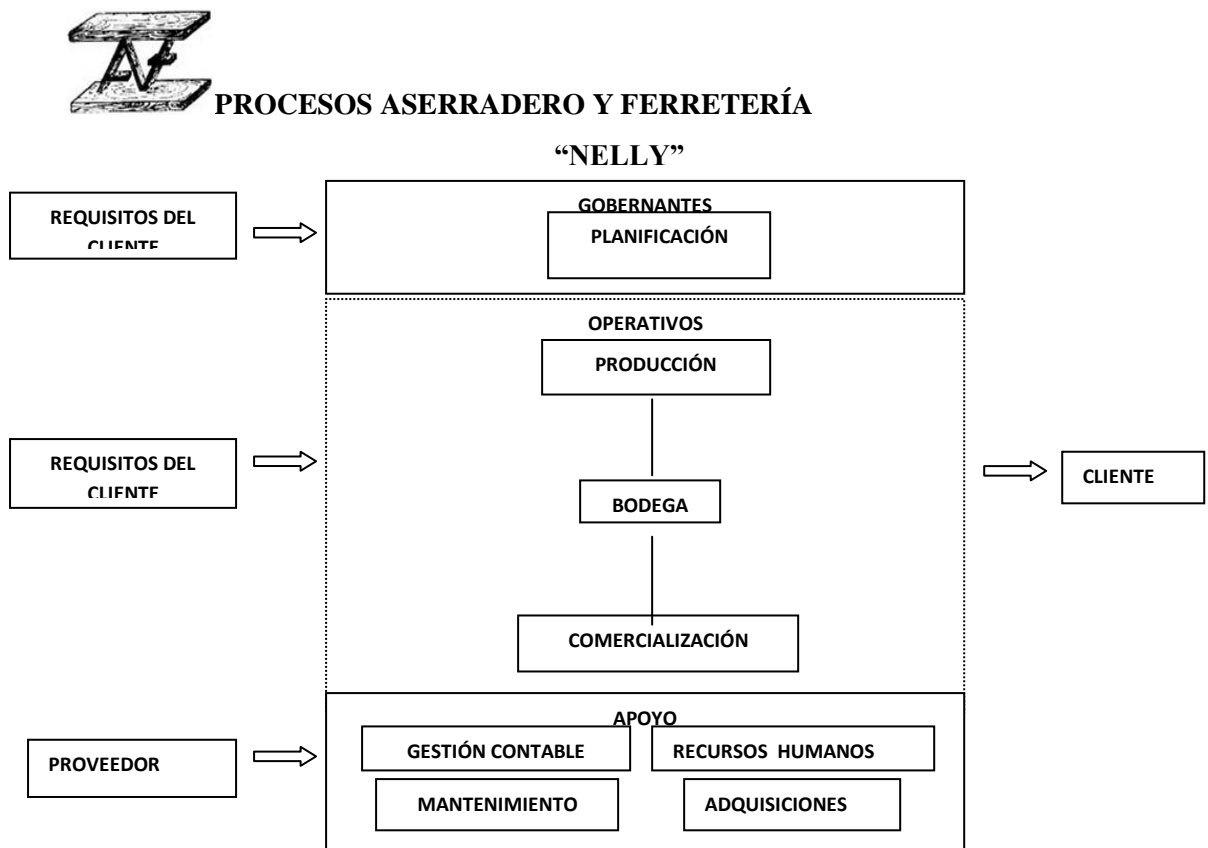
ELABORADO POR: Los investigadores

La implementación de una bodega de materiales en la planta de producción implica la contratación de una persona capacitada para realizar control de inventarios y pedidos de materiales en coordinación con el área administrativa, a fin de que el material entre a producción y esté disponible para ser utilizado en el momento requerido.

Los cambios propuestos se ven reflejados en los diagramas de flujo mejorados, y Manual de procesos mejorados.

Luego del análisis realizado a los procesos iniciales de la empresa, se plantea una nueva estructuración de sus procesos que es representada a continuación.

3.17.2. Mapa de procesos mejorado de Aserradero y Ferretería “Nelly”



Fuente.- Aserradero y ferretería "Nelly"
Elaborado por: los investigadores

En los procesos gobernantes, la gerencia general y la administración financiera reciben los requerimientos del cliente para emitir una orden de trabajo que se envía a producción.

En el proceso de producción se crea una BODEGA, la cual se encarga de proveer materiales e insumos para la fabricación de los diferentes productos, realiza el control de inventarios y solicita materiales cuando se los necesita.

Los productos se entregan directamente a los clientes.

En los procesos de apoyo, la gestión contable se encarga de realizar los balances en base a la información registrada y revisada por la Gerente de Administración Financiera, además de realizar los pagos de los servicios básicos de ASERRADEROYFERRETERÍA“NELLY”. Además se implementa mantenimiento como parte de proceso de apoyo, el cual se encarga de asegurar la disponibilidad de la maquinaria y equipos de la planta.

El mapa de procesos mejorado se encuentra en el ANEXO N°02, así también en el manual de procesos mejorado.

3.18. Indicadores de gestión

Expresiones cuantitativas del comportamiento o el desempeño de toda la organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores de gestión que se proponen para el seguimiento y control de los procesos de producción están orientados a los procesos críticos que la organización presenta.

Están basados en los cambios y mejoras propuestas para la optimización de los procesos. Los indicadores van a medir:

- Desempeño
- Productividad
- Calidad
- Desperdicios
- Seguridad

Los indicadores de gestión planteados para ASERRADERO Y FERRETERÍA “NELLY” permitirán a la empresa tener una retroalimentación de los resultados implantación de las mismas.

3.18.1 Indicadores de gestión

TABLA N° 3.33: INDICADORES DE GESTIÓN

N.- INDICADOR	PROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	FRECUENCIA	V. REAL		
Ind.1	Planificación Gerencial	Desempeño	Cumplimiento en la Planificación	días	Número de días realizados - numero de días planificados	semanal	-2	Número de días planificados	5
								numero de días realizados	3
Ind. 2	Bodega	Rotación de inventario	Rotación mensual de inventario de materia prima	%	Materia prima en rotación / total de materia prima	mensual	81,25	Materia prima en rotación	65
								Total de materia prima	80
Ind. 3	Producción	Capacidad de producción	Volúmenes de producción	%	Realizado / planeado	mensual	66,67	Realizado	20
								Planeado	30
Ind. 4	Producción	Reclamos del cliente	Índice de reclamos por parte de los clientes	%	Número de reclamadas / numero de unidades vendidas	mensual	1,08	unidades vendidas	7500
								Número de reclamos	81
Ind. 5	Producción	Número de accidentes-incidentes	Número de accidentes/incidentes al mes	Accidentes/incidentes al mes	días sin accidentes /días trabajados	mensual	85,00	días trabajados	20
Ind. 6	Comercialización	Ventas	Incremento de ventas con respecto a periodos anteriores	%	u. ventas mes actual / u. ventas mes anterior	mensual	75,00	u. ventas mes actual	7500
								u. ventas mes anterior	10000

Fuente.- Aserradero y ferreteria "Nelly"

Elaborado por: Los investigadores

INDICADOR DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA PLANIFICACIÓN

1. Indicador para el proceso propuesto de Planificación Gerencial

Nombre

Desempeño de la planificación.

Definición.

Cumplimiento en la planificación.

Forma de Cálculo.

Número de días realizados de lo planificado/ número de días planificados.

Fórmula de Cálculo.

de días realizados/ # de días planificados.

Unidad en que se expresa el indicador.

Días.

Responsable.

Gerente General.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad semanal.

Finalidad.

Este indicador nos permite conocer y controlar que se esté cumpliendo con los compromisos adquiridos en el desempeño de la planificación.

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de los planes elaborados por el gerente de la empresa.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador es la Gestión de Recursos Humanos.

Meta.

Cumplir con todo lo planificado para los días de la semana realizada.

INDICADOR DE GESTIÓN DE ROTACIÓN DE INVENTARIO**1.- Indicador para el proceso propuesto de Bodega****Nombre.**

Rotación de inventario.

Definición.

Rotación mensual del inventario de la materia prima.

Forma de Cálculo.

Materia prima en rotación / el total de la materia prima existente

Fórmula de Cálculo.

Materia Prima en rotación/ Total de materia Prima.

Unidad en que se expresa el indicador.

Porcentaje

Responsable.

Jefe de bodega.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad mensual.

Finalidad.

Este indicador nos permite conocer y controlar de una mejor manera el inventario de materia prima.

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de todas las órdenes de producción que se cumplen durante el mes.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador es el Jefe de Bodega y la Gestión de Recursos Humanos.

Meta.

Cumplir con la rotación de inventarios todos los meses para de esta manera saber con cuanto de materia prima se cuenta.

INDICADOR DE GESTIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

1.- Indicador para el proceso propuesto de Producción.

Nombre.

Capacidad de Producción

Definición.

Cuáles son los volúmenes de producción que tiene Aserradero y Ferretería Nelly.

Forma de Cálculo.

Volumen de producción realizado / volumen de producción planeado.

Fórmula de Cálculo.

Realizado / Planeado

Unidad en que se expresa el indicador.

Porcentaje

Responsable.

Jefe de producción.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad mensual.

Finalidad.

Este indicador nos permite conocer cuál es la capacidad de producción que posee Aserradero y Ferretería Nelly y si se está cumpliendo con lo planificado.

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de todas las órdenes de producción que se cumplen durante el mes.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador son el Jefe de Producción y la Planificación Gerencial.

Meta.

Cumplir con los volúmenes de producción planificados todos los meses.

INDICADOR DE GESTIÓN DE RECLAMOS DEL CLIENTE

1.- Indicador para el proceso propuesto de Producción.

Nombre

Reclamos del cliente

Definición.

Cuál es el índice de reclamos por parte de los clientes

Forma de Cálculo.

Número de reclamos del cliente/ por el número de unidades vendidas a los clientes

Fórmula de Cálculo.

de unidades reclamadas / # de unidades vendidas.

Unidad en que se expresa el indicador.

Porcentaje

Responsable.

Jefe de producción.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad mensual.

Finalidad.

Este indicador nos permite conocer cuál es la calidad con la que produce sus productos Aserradero y Ferretería Nelly.

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de todas las órdenes de producción que se cumplen durante el mes.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador son el Jefe de Producción y la Planificación Gerencial.

Meta.

No tener reclamos por parte de los clientes

INDICADOR DE GESTIÓN DE NÚMERO DE ACCIDENTES INCIDENTES

1.- Indicador para el proceso propuesto de Producción.

Nombre.

Número de accidentes e incidentes.

Definición.

Cuál es el número de accidentes e incidentes ocurridos durante el mes.

Forma de Cálculo.

Número de días sin accidentes/ número de días trabajados.

Fórmula de Cálculo.

de días sin accidentes / # de días trabajados.

Unidad en que se expresa el indicador.

Número de accidentes e incidentes

Responsable.

Jefe de producción.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad mensual.

Finalidad.

Este indicador nos permite conocer cuál es la cantidad de accidentes e incidentes ocurridos durante el mes

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de informe de novedades del área de producción que se cumplen durante el mes.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador son el Jefe de Producción y la Planificación Gerencial.

Meta.

No tener accidentes ni incidentes durante las horas laborables.

INDICADOR DE GESTIÓN DE VENTAS**1.- Indicador para el proceso propuesto de Comercialización.****Nombre.**

Ventas

Definición.

Cuál es el incremento en las ventas con respecto a períodos anteriores

Forma de Cálculo.

Unidades vendidas en el mes actual / unidades vendidas en el mes anterior.

Fórmula de Cálculo.

U. vendidas mes actual / U. vendidas mes anterior.

Unidad en que se expresa el indicador.

Porcentaje

Responsable.

Jefe del área de comercialización.

Frecuencia de Levantamiento.

Los datos para obtener este indicador deben ser levantados con una periodicidad mensual.

Finalidad.

Con este indicador nos permite saber cuál es la incremento en las ventas

Fuente de la información.

La información de este indicador se obtiene de informe de novedades del área de producción que se cumplen durante el mes.

Niveles de reporte.

Este indicador es reportado a la Planificación Gerencial, Gestión de Recursos Humanos, Producción.

Especialista.

Quienes conocen ampliamente el manejo de este indicador son el Jefe de Producción y la Planificación Gerencial.

Meta.

No tener accidentes ni incidentes durante las horas laborables

3.19. Sistema de Control de Procesos de Producción

El control de los procesos de producción se puede realizar a través de unos formatos, reportes semanales, informes acerca de los procesos de producción. A continuación se detalla los formatos que implementaremos para el control.

Este formato se lo elaboro con la finalidad de tener un control, el lugar donde se realiza la actividad, la hora en la que comienza el proceso, la persona responsable en esa actividad y brindar soluciones a los problemas detectados.

ORDEN DE PRODUCCIÓN

Instrucciones de llenado

N°	Número del documento que debe seguir el orden secuencial.
Cliente	Nombre del cliente que solicita el producto.
Responsable	Nombre del empleado responsable de la elaboración
Fecha de Inicio	Fecha en la que se receipta el pedido
Finalización	Fecha en la que se debe entregar el producto
Cantidad	Número de unidades a producirse
Unidad de Medida	Del producto a elaborar.
Detalle	Especificaciones del producto a producir.
Costo Unitario	Costo unitario del producto
Costo Total	Costo unitario multiplicado por la cantidad.
Elaborado por	Firma de la persona que elabora la orden de producción
Recibido por:	Firma de la persona que recibe la nota de producción

Fuente.- Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

REPORTE SEMANAL

Instrucciones de llenado

Semana No	Ingresar el número de la semana que corresponde al reporte, los cuales deben estar de manera cronológica.
Código	Ingresar el código del área.
Responsable	Nombre de la persona que elabora el reporte
Fecha de Inicio	Corresponde a la fecha en la que se consideran las actividades para el reporte.
Fecha de Finalización	Fecha en la que termina la consideración de las actividades para el reporte.
Actividad o fase	Fecha en la que termina la consideración de las actividades para el reporte.
Observaciones	Novedades de las actividades ejecutadas.
Recursos utilizados	Detalle de los principales recursos que se emplearon en las actividades
Recomendaciones	Sugerencias a las novedades detectadas en las actividades.
Firma Responsable	Firma de la persona responsable de la elaboración del reporte semanal de actividades.

Fuente.- Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

REPORTE SEMANAL



REPORTE SEMANAL

Aserradero y Ferretería "Nelly"

Código:

Semana No.

Responsable:.....

Fecha de Inicio

Fecha de Finalización

Actividad o Fase	Observaciones	Recursos Utilizados

Recomendaciones:

Firma Responsable

RS – 001

Fuente.- Aserradero y Ferretería "Nelly"
Elaborado por: Los Investigadores

INFORME DE SALDOS

Instrucciones de llenado

No	Número del documento que deberá seguir en orden secuencial.
Bodeguero	Nombre del bodeguero (responsable del manejo de inventario).
Fecha de elaboración	Fecha de inicio y finalización de saldos de inventario.
Cantidad	Número de unidades de productos de inventario (materia prima, productos en proceso y productos terminados).
Unidad de Medida	De los productos de inventario (materia prima, productos en proceso y productos terminados).
Detalle	Especificaciones del producto de inventario(materia prima, productos en proceso y productos terminados).
Tipo	Clase de madera
Elaborado por	Firma de la persona responsable de la elaboración del informe.

Fuente.- Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigado

INFORME DE SALDOS



**INFORME DE SALDOS DE MATERIA PRIMA
PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTOS
TERMINADOS**

Aserradero y Ferretería "Nelly"

No.

Bodeguero:

Fecha de elaboración:.....

Materia Prima

Cantidad	Unid. Medida	Detalle	Tipo

Productos en Proceso

Productos Terminados

Elaborado por:

ISMPT-001

FUENTE.- Aserradero y ferretería Nelly

ELABORADO POR: Los Investigadores

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Instrucciones de llenado

No	Número del documento que deberá seguir en orden secuencial
Responsable elaboración	Nombre de la persona que elabora la distribución del personal.
Fecha	Fecha a la que se corresponde la distribución.
No. Orden de Producción	Número de la orden de producción
No. de Pedido	Número de la orden de pedido.
Operario	Nombre de la persona responsable de la actividad o proceso
Cargo	De la persona que ejecutará el proceso o la actividad.
Actividad o Proceso	Denominación del proceso o la actividad que deberá ejecutar.
Tiempo previsto	Tiempo en la que se ejecutará el proceso o la actividad
Elaborado por	Firma de la persona que elabora el documento.

Fuente.- Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

Este formato se implemento para de esta manera nombrar a una persona responsable de la actividad o proceso de la producción y para estimar el tiempo en el se va a realizar la actividad.

INFORME DE NOVEDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Instrucciones de llenado

Semana No	Enumerar el documento en orden secuencial
Código	Código del documento
Responsable	Nombre del responsable de la elaboración del informe.
Fecha de elaboración	Corresponde a la fecha en la que elabora el informe
Fecha	Fecha en la que se realiza el proceso o actividad
Proceso o actividad	Nombre del proceso o actividad
Observaciones	Novedades encontradas durante el proceso o actividad
Recomendaciones	Posibles soluciones a las novedades encontradas en el proceso o actividad
Elaborado por	Firma del responsable

Fuente.- Aserradero y Ferrería "Nelly"

Elaborado por: Los Investigadores

HOJA DE CONTROL

Instrucciones de llenado

Área	Lugar en el que se ejecuta el proceso.
Fecha:	Fecha en la que se registra el control
Código:	Del área
Hora:	Hora en la que se registra el control del proceso o actividad
Proceso:	Nombre del proceso
Actividad:	Especificación de la actividad.
Responsable:	Nombre del responsable de la actividad o el proceso.
Observaciones:	De acontecimientos que suceden en el transcurso de la actividad
Recomendaciones:	Ideas de solución a los problemas detectados.

Fuente.- Aserradero y Ferrería Nelly

Elaborado por: Los Investigadores

Para la formulación de mejoras propuestas se determinó inicialmente la situación actual de la empresa; es decir, la planeación estratégica junto con el levantamiento de la información y el mapeo de los procesos (de acuerdo a la cadena de valor de la situación actual de la empresa). Todo esto ha llevado a formular una propuesta de mejora que se sugiere implementar en ASERRADERO y FERRETERÍA “NELLY”

3.20. Conclusiones y Recomendaciones

3.20.1 Conclusiones

El análisis de la información presentada en cada uno de los capítulos del este proyecto permite resumir las siguientes conclusiones:

- La situación actual de ASERRADERO NELLY en la que se ejerce su actividad presenta una estructura organizacional no formal 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 que le permitan seguir lineamientos específicos que contribuyan a su crecimiento.
- El personal de ASERRADERO NELLY no es consciente de la importancia de la seguridad industrial, esto se vio al momento del levantamiento de procesos en el área de producción.
- ASERRADERO NELLY no cuenta con el recurso humano adecuado, ya que su nivel académico es relativamente bajo, y el nivel técnico del personal está basado en experiencias adquiridas al ejercer su labor, sin embargo los trabajos se realizan de la mejor manera procurando entregarlos a tiempo.

- ASERRADERO NELLY no dispone de una bodega de materiales, no se realiza un control de inventarios eficiente, ocasionando pérdidas de tiempo y retrasos en la entrega de los productos.
- La distribución de la maquinaria del área de producción es inadecuada, ya que al momento de realizar los procesos de producción existe una pérdida de tiempo al momento de pasar de una actividad a otra
- Una de las debilidades encontradas en ASERRADERO NELLY es la de no tener documentadas sus principales actividades, lo que no permite visualizar el crecimiento de la empresa. Empleando la propuesta planteada, se elaboró el manual de procesos y el manual de procedimientos.
- No se dispone de un proceso que se encargue de planificar y ejecutar el mantenimiento de los diferentes equipos.

3.20.2. Recomendaciones

Las recomendaciones que se plantean para el proyecto presente proyecto se detallan a continuación:

Es indispensable que la estructura organizacional sea formal por lo que a través de la aplicación de propuestas organizacionales 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 los cargos.

Se debe implementar planes de seguridad industrial donde se incluyan la capacitación del personal, la concientización del uso de equipos de protección personal (EPP).

Con relación al personal que labora en Aserradero “Nelly”, se recomienda aplicar la descripción de los puestos en los que se detallan cada uno 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 precisión.

Se debe adecuar la bodega de materiales e implementar un sistema de control de inventarios, lo que permitirá una optimización de tiempo y recursos.

Se debe aplicar el Layout mejorado que hemos propuesto en el cual se corrigen los lugares en los cuales están ubicadas las máquinas, de esta forma se optimizaría el tiempo que se utiliza de una actividad a otra.

Es importante documentar las actividades que se realizan en todas las áreas para que el personal de ASERRADERO NELLY deba regirse al manual de procedimientos en la elaboración de sus productos, consiguiendo un trabajo estandarizado, minimizando errores y asegurando la satisfacción de los clientes.

Se recomienda incluir el área de Recursos Humanos como parte de los procesos de apoyo de ASERRADERO NELLY, lo cual permitirá satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del personal.

Es recomendable tener una retroalimentación continua de los procesos con el objeto de evaluar el resultado de las acciones emprendidas, de igual forma se requiere que esta realimentación sea rápida y oportuna para mejorar la capacidad de respuesta de la organización.

Es necesario realizar un análisis y una planificación continúa de todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta el área de producción con el fin de procurar la modernización y el uso eficiente de los recursos y servicio tecnológico.

Es recomendable tratar de fortalecer la cultura y valores que se practica dentro de la organización para buscar una mayor identificación de los empleados con los objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

4.1. Bibliografía Citada

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “MÓDULO DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA” 2005.Pág. 100
- HARRINGTON, James “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA” Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia 2005 Pág. 9
- TAWFIKL, AM CHauvel “ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN” Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. México 2006 Pág. 4
- RAMÓN, Ascarons Simón “ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA” Editorial Síntesis S.A. España 2007 Pág. 141
- RENDER Barry, HEIZER Jay “DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN-DECISIONES ESTRATÉGICAS” 6ta Edición Editorial Person Educación Madrid 2005 Págs. 212-213-231
- HAMMER, M Y CHAMPY, J. “REINGENIERÍA” Editorial Norma Colombia 2007 Pág.3
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS” 3era Edición Editorial McGraw-Hill México 2009 Pág. 64
- HOPEMAN Richard J. “ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES” Editorial Continental S.A. México 2005 Pág. 16

4.2. Bibliografía Consultada

- BACA URBINA, Gabriel “EVALUACIÓN DE PROYECTOS” 5ta Edición Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia 2006
- JURAN JURAN, J.M. “EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD” Editorial Días de Santos S.A. México 2003
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo “ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS” 1era Edición Editorial Ecoe Colombia 2007
- ANZOLAROJAS, Sérbulo “ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS” Editorial McGraw-Hill México 2001
- DE BEAS FERRERO, Antonio Manuel “ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS” Editorial McGraw-Hill Madrid 2001
- HERBERT G., Hicks “ADMINISTRACIÓN” Editorial Continental S.A. México 2004
- FRED, David “CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA” 5ta Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana 5ta Edición México 1997
- MARIÑO NAVARRETE, H. “GERENCIA DE PROCESOS” Editorial Alfa Omega México 2005
- NUÑEZ ESPINOZA, Marcelo “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación Unidad 2 2004
- PORTER, Michael “VENTAJA COMPETITIVA” Editorial Continental México 2003

- SERNA GÓMEZ, Humberto “PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA” Editorial Legis S.A. Colombia 2003
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro “ CONTABILIDAD DE COSTOS” Editorial McGraw-Hill Interamericana Colombia 2007
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro “ CONTABILIDAD GERENCIAL” 7ma Edición Editorial McGraw-Hill Educación Colombia 2011
- TERRY Franklin, “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN” Editorial Continental S.A. México 1995
- VIDAL PALENTINI “ CÓDIGO DE COMERCIO” 3ra Edición de bolsillo Editorial Dalis República Dominicana 2000

4.3. Bibliografía Virtual

- CHIAVENATO, Adalberto (Octubre 2011) Pág. 10 (en línea) Disponible en la web: www.respyn.uanl.mx/especiales/ee10-2004/ponencias-pdf
- INDICADORES DE GESTIÓN (Octubre 2011) Pág.45 (en línea) Disponible en la web: [http://indicadores de gestión.pdf](http://indicadores%20de%20gesti3n.pdf)
- GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS (Noviembre 2011) Disponible en la web: [http://www.iat.es/excelencia/html/guía para una gestión basada en procesos. Pdf](http://www.iat.es/excelencia/html/guía%20para%20una%20gesti3n%20basada%20en%20procesos.Pdf)
- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN (Enero 2012) Disponible en la web: [http://s3.amazonaws.com/lcp/simental administracion/myfiles/historia-de-la-administracion.doc](http://s3.amazonaws.com/lcp/simental_administracion/myfiles/historia-de-la-administracion.doc)

ANEXOS

NOTA: LOS MAPAS DE PROCESOS ACTUALES Y LOS MAPAS DE PROCESOS MEJORADOS FUERON REALIZADOS EN EL PROGRAMA BPWIN; ADJUNTO FORMATO DIGITAL EN EL CD.

ANEXO 1

MAPAS DE PROCESOS

ACTUALES

ANEXO 2

MAPAS DE PROCESOS MEJORADOS