



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN Y**  
**OPERACIONES**

**Elaboración de un modelo de gestión por procesos enfocado en el  
mejoramiento continuo de la calidad y la productividad de la  
empresa “GALERÍAS KAROLINA”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero de  
Producción y Operaciones**

**AUTORA:**

**Patricia Carolina Cedillo Salamea.**

**DIRECTOR:**

**Jose Iván Rodrigo Coronel.**

**CUENCA - ECUADOR**

**2013**

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres y hermanos que siempre me apoyaron para poder seguir con mis estudios sin ninguna preocupación. A todos los profesores que me transmitieron sus conocimientos y experiencias laborales, haciendo que cada día me interese más por la Ingeniería de la Producción y Operaciones, en especial al Ing. Iván Coronel, tutor del presente trabajo, ya que con su ayuda pude culminar exitosamente el mismo. Y por último a todos mis compañeros de carrera, que llegaron a convertirse parte esencial para mi vida estudiantil y personal.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPITULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

1.1. Reseña Histórica y presentación de la empresa .....	3
1.2. Misión .....	4
1.3. Visión .....	4
1.4. Valores .....	5
1.5. Objetivos .....	5
1.6. Estructura organizacional .....	5
1.7. Productos de la empresa .....	6
1.8. Clientes de la empresa .....	7

### **CAPITULO 2: DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

2.1.Introducción.....	9
2.2.Clasificación de los procesos.....	10
2.3.Caracterización de los procesos.....	12

2.4.Importancia de la gestión por procesos.....	12
2.5.Beneficios de la gestión por procesos.....	13
2.6.Etapas claves para la gestión por procesos.....	14
2.7.Conclusión.....	16

### **CAPITULO 3: DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GALERÍAS KAROLINA**

3.1. Introducción.....	17
3.2. Mapa de procesos de la empresa .....	18
3.3. Caracterización de los procesos.....	18
3.3.1. Caracterización del proceso de gerencia.....	20
3.3.2. Caracterización del proceso de venta.....	21
3.3.3. Caracterización del proceso de producción.....	22
3.3.4. Caracterización del proceso de compras.....	23
3.3.5. Caracterización del proceso de contabilidad.....	24
3.3.6. Caracterización del proceso de diseño.....	25

### **CAPITULO 4: ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PROCESOS CALVES DE LA EMPRESA**

4.1. Introducción.....	26
4.2. Definición de proceso clave de una empresa.....	26
4.3. Análisis del valor agregado y mejora de los procesos.....	28

### **CAPITULO 5: MODELO DE ESTANDARIZACIÓN**

5.1.Matriz de interrelaciones.....	38
5.2.Elaboración del manual de estandarización.....	40
5.3.Definición e identificación de las actividades que conforman los procesos.....	40

5.4. Diagramas de procesos.....	43
5.4.1. Ventas.....	44
5.4.2. Producción.....	45
5.4.3. Compras.....	46
5.4.4. Contabilidad.....	47
5.4.5. Diseño.....	48
5.5. Indicadores propuestos para los procesos analizados.....	48
5.6. Conclusión.....	49

<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>50</b>
------------------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
-----------------------------	-----------

#### **BIBLIOGRAFÍA**

<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>52</b>
--	-----------

<b>Referencias electrónicas.....</b>	<b>53</b>
--------------------------------------	-----------

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional.....	6
Figura 2: Actividad económica.....	7
Figura 3: Mercado objetivo.....	8
Figura 4. Elementos de un proceso.....	9
Figura 5. Tipos de un proceso.....	11
Figura 6. Factores que intervienen en la gestión por procesos .....	15
Figura7. Simbología y forma para realizar un diagrama de flujo.....	16
Figura8. Mapa de procesos.....	18
Figura9. Ficha de proceso de gerencia.....	20
Figura 10. Ficha de proceso de ventas.....	21
Figura 11. Ficha de procesos de producción.....	22
Figura 12. Ficha de proceso de compras.....	23
Figura 13. Ficha de proceso de contabilidad.....	24
Figura 14. Ficha de proceso de diseño.....	25
Figura 15. Pasos para mejorar un proceso.....	28
Figura 16. Diagrama de decisión de valor agregado.....	29
Figura 17. Diagrama de decisión de valor agregado de llamada post venta.....	30
Figura 18. Diagrama de decisión de valor agregado de decoración.....	31
Figura 19. Diagrama de decisión de valor agregado de entrega e instalación de los muebles en el lugar que desee el cliente .....	32

Figura 20. Diagrama de decisión de valor agregado de fabricación de muebles según especificaciones del cliente.....	33
Figura 21. Diagrama de decisión de valor agregado de proveedores de tableros de madera con certificaciones de calidad.....	34
Figura 22. Diagrama de decisión de valor agregado de embalaje de los muebles para ser entregados fuera de la ciudad sin costo.....	35
Figura 23. Diagrama de decisión de valor agregado de garantía.....	36
Figura 24. Diagrama de decisión de valor agregado de regalo de decorativo por la compra de muebles.....	37
Figura 25. Diagrama de proceso de ventas.....	44
Figura 26. Diagrama de proceso de producción.....	45
Figura 27. Diagrama de proceso de compras.....	46
Figura 28. Diagrama de proceso de contabilidad.....	47
Figura 29. Diagrama de proceso de diseño.....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

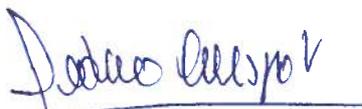
Tabla 1. Identificación de procesos claves según objetivos.....	27
Tabla 2. Matriz de interrelaciones.....	39

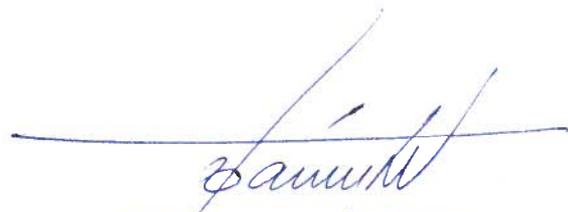
**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO  
EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA GALERÍAS KAROLINA”**

**RESUMEN**

La empresa Galerías Karolina, dedicada a la carpintería de casa y decoración de ambientes, en su proceso de crecimiento, tiene la necesidad de contar con un modelo de gestión por procesos, que enfoque todas las actividades de la organización que generan valor agregado, y así obtener un producto que satisfaga las necesidades de cada cliente e ir más allá de sus expectativas. Este trabajo contó con la colaboración de todos los que integran la organización, compartiendo sus conocimientos de las actividades de las cuales son responsables, pudiendo recolectar información para el análisis de procesos, caracterización y diagramación de los mismos, de tal manera que se proporcione a la organización un material que en el futuro sea la base para la implementación de gestión por procesos, aumentando la eficiencia y efectividad de la calidad y la producción.

Palabras claves: Gestión por procesos, valor agregado, mejora continua, calidad, productividad.

  
Ing. Pedro Crespo.  
Director Escuela IPO

  
Ing. Iván Coronel.  
Director trabajo de grado

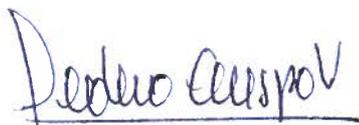
Karolina Cedillo 2.  
Carolina Cedillo  
Autora trabajo de grado

## ABSTRACT

### CREATION OF A PROCESS MANAGEMENT MODEL FOCUSED ON THE PERMANENT IMPROVEMENT OF THE QUALITY AND PRODUCTIVITY OF GALERIAS KAROLINA COMPANY

*Galerías Karolina* Company is dedicated to house furnishing and decoration. During its expansion process, the company has found the necessity to adopt a process management model that is focused on all of the activities that generate added value. This way the company will be able to obtain a product that satisfies the customer's needs and that goes beyond his expectations. This work had the collaboration of all of the members of the organization, who shared their knowledge, which made it possible to collect the information that was necessary for the analysis, characterization, and diagramming of the processes. Therefore, we will provide the organization with material that in the future will be the basis for the implementation of a process management, which will help to improve the efficiency and effectiveness in the quality and production processes.

**Key Words:** Process management, added value, permanent improvement, quality, productivity.



Ing. Pedro Crespo.  
School Director



Ing. Iván Corornel  
Thesis Director

Carolina Cedillo  
Student



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS



Translated by,  
Diana Lee Rodas

Cedillo Salamea Patricia Carolina

Trabajo de Graduación.

Ingeniero Iván Coronel

Febrero 2013

## **ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ENFOCADO EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA “GALERÍAS KAROLINA”**

### **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o actividad sectorial, deben atender a un mercado cambiante, exigente, que crece día a día. Ahora los procesos de manufactura deben ir a par, es decir, integrarse con los sistemas administrativos y gerenciales. La implementación de un sistema de gestión por procesos, permite que la organización administre con mayor facilidad a las áreas que se vinculan con la empresa y al mismo tiempo son analizadas, si son o no funcionales, para así mejorar el rendimiento o eliminarlas si no son necesarias, o crear nuevas áreas que sean esenciales para que la empresa marche óptimamente.

La familia de normas ISO 9000 corresponde a un conjunto de índices de referencia de las mejores prácticas de gestión con respecto a la calidad. La versión 2008 de la norma ISO 9001, que es parte de la familia ISO 9000, se concentra principalmente en los procesos usados para producir un servicio o producto, con el propósito de agregar valor para un tercero en esta transformación .

Para poner en práctica los conocimientos adquiridos en mi formación universitaria, en gestión por procesos, se elaboró una propuesta para Galerías Karolina sobre esta herramienta.

Para la realización de este trabajo, se hizo una investigación de campo, con la colaboración de todos los que conforman la empresa, al igual que el análisis de datos recolectados, los cuales

fueron de suma ayuda para estructurar adecuadamente el modelo de gestión por procesos para la mejora de la calidad y productividad.

A la empresa no tener definido, misión, visión y objetivos, en el presente documento también se los definió.

Para la gestión por procesos se definió, clasificó, y caracterizó los procesos. Además, se analizó el valor agregado y procesos claves. Y por último se hizo el diagrama de flujo de cada uno de los procesos y se sugirió algunos indicadores.

Este documento en el futuro será de gran ayuda para implementar la gestión por procesos en la empresa maderera Galerías Karolina.

## **CAPÍTULO I**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

Galerías Karolina, creada por la Sra. Patricia Zalamea en el año de 1992, es una empresa familiar dedicada a la producción de muebles para el hogar, decoración, remodelación y acabados finales de construcción. Su local de exhibición está ubicado en las calles Manuel Vega 8-38 entre Sucre y Bolívar, Centro Histórico de Cuenca, y su fábrica en la Av. Francisco de Orellana y El Sol. Además tiene una sucursal en la ciudad de Azogues en la calle Luis Cordero 4-24 y 3 de Noviembre.

En sus inicios ofrecía a sus clientes muebles en madera de laurel en color roble: sala, comedor, dormitorios y sus complementos, tan sólo con la opción de elección de tapices.

Poco a poco fue implementando el servicio de asesoría de decoración de interiores y exteriores, atrayendo a más compradores por medio de una publicidad de boca en boca, debido a la entera satisfacción del cliente al lograr un hogar como el de sus sueños.

Para la fabricación de todos los productos siempre se ha utilizado materia prima y materiales de primera calidad, por lo cual la empresa brinda garantía para todos los muebles y complementos.

Cabe resaltar, que Galerías Karolina cuenta con calificación artesanal otorgada por la MIPRO. Desde sus inicios la organización ha llevado una contabilidad simple, únicamente de ingresos y gastos, que controla cartera, productores y proveedores. Hasta el momento no ha tenido un balance al final de cada año, por lo que no se sabe con exactitud la ganancia que ha tenido.

En los últimos cinco años, a partir del ingreso de un miembro familiar en la organización, se implementó maquinaria, con el afán de tener en un solo lugar la producción de muebles y complementos en madera, eliminando así la mayoría de productores carpinteros que proveían de muebles en blanco al taller para darles el acabado final: lijado, lacado, sellado y montaje final.

En cuanto a la producción, no existe un estudio técnico ni financiero para la fabricación de muebles. Los cálculos son hechos a base de la experiencia del maestro de taller y supervisor del taller.

Actualmente, la empresa está en crecimiento debido a la demanda de sus productos, ya que no sólo tiene cobertura local sino nacional. Galerías Karolina tiene los recursos necesarios para cubrir con los pedidos, pero es de forma urgente que empiece a planificar su producción para evitar fallas en sus productos y servicios por la falta de: materiales, materia prima, cálculo de tiempos, mano de obra. Esto hará que se brinde un servicio de excelente calidad, entregando los trabajos en la fecha pactada en el contrato, sin desperdicios innecesarios y sin excesiva variación en el margen de ganancia calculada al inicio.

Es necesario diferenciarnos por la calidad en el producto y el servicio brindado para incrementar nuestra cartera de clientes y mantener los que ya existen.

## **1.2 MISIÓN**

Galerías Karolina tiene como misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una relación a largo plazo, ofreciendo productos de calidad, variedad de diseños y excelencia en el servicio al cliente, laborando con cualidades empresariales de alto contenido profesional, tales como la proactividad, obteniendo una rentabilidad aceptable, conforme con los precios de nuestro mercado.

## **1.3 VISIÓN**

La empresa en su horizonte tiene como visión:

Convertirse en la empresa líder en el mercado local dentro de los próximos cinco años, a través de pilares fundamentales de competitividad como son: innovación, eficiencia y calidad; además contar con personal altamente capacitado, con un notable sentido de orgullo de pertenencia a la empresa, conscientes de contribuir con el desarrollo nacional y el cuidado.

## 1.4 VALORES

Los valores con los que Galerías Karolina sirve a sus clientes son:

- Excelencia en el servicio: conocer, satisfacer y sorprender a los clientes.
- Efectividad y eficiencia en el uso de recursos: Utilizar lo necesario para no generar desperdicios.
- Compromiso con el medio ambiente: Ser una empresa que se preocupe por el cuidado de la naturaleza, utilizando productos amigables y reciclando.

## 1.5 OBJETIVOS

Los objetivos que se ha propuesto la empresa son:

**General:** Superar la competencia en cuanto a servicio, diseño y calidad, logrando la total satisfacción de nuestros clientes.

**Específicos:**

Investigar las necesidades de los consumidores actuales y del nuevo target dentro del mercado cambiante, para mantener estrategias efectivas para la competitividad.

Capacitar y mejorar a todos los colaboradores de nuestra empresa, logrando que todos tengan un mismo horizonte.

Fidelizar a nuestros clientes, a través de la mayor comunicación y brindando apoyo continuo y eficiente.

## 1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los miembros de la organización.

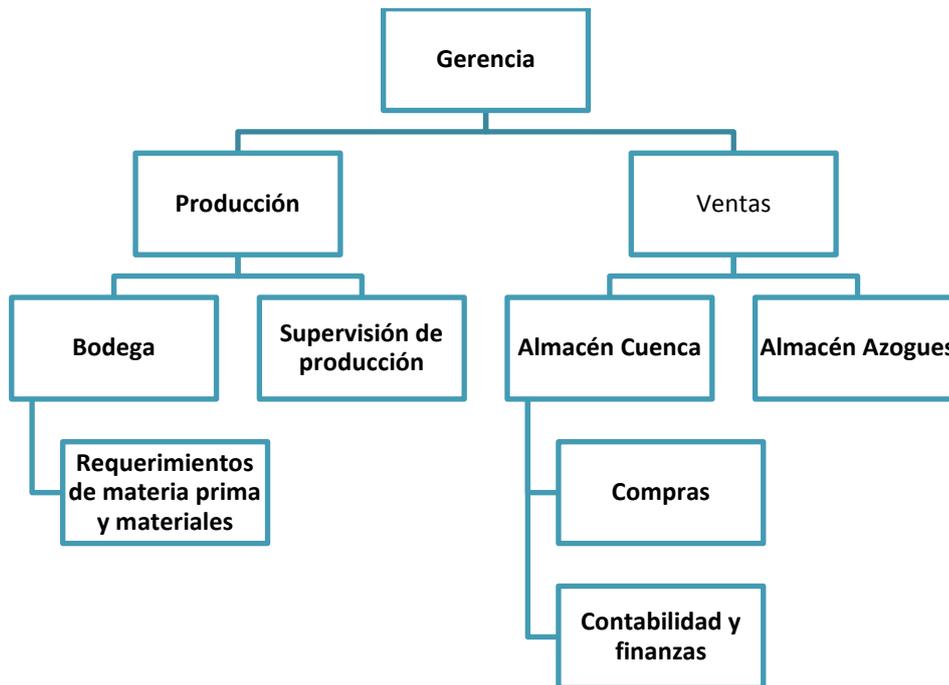


Figura 1. Estructura organizacional

Actualmente, la empresa tiene en nómina a 7 colaboradores en planta para la producción de muebles, 5 productores que trabajan por obra cierta, los cuales proveen de muebles en blanco al taller o son encargados de la remodelación de las casas de los clientes.

En cuanto a la parte administrativa cuenta con 1 Gerente, propietaria, 2 vendedoras, para cada almacén, y 1 conserje, encargada de la limpieza del show room, realizar depósitos, entre otras cosas.

## 1.7 PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Galerías Karolina ofrece una extensa gama de productos para la decoración y arreglo de interiores, va desde muebles en madera para: comedor, dormitorio, sala, estudios; misceláneos como: pasamanos, puertas, mamparas; y decorativos como: cuadros, figuras, lámparas, etc.

Galerías Karolina cuenta con colecciones de muebles que han sido realizadas por la empresa en base a las tendencias actuales nacionales y extranjeras, siempre manteniendo un catálogo de productos vanguardistas, en color cedro oscuro y con una combinación exquisita de tapices de muy buena calidad, esto es lo que distingue a Galerías Karolina de las demás mueblerías.

Además la decoración es única e irrepetible, ya que es de la creación de la Sra. Patricia Salamea.

Los muebles se realizan con madera de canelo totalmente tratada contra la polilla y el comején, seca, por lo que incrementa la calidad, garantía y el tiempo de vida del producto.

## 1.8 CLIENTES DE LA EMPRESA

Los clientes de la empresa, son personas de edades de 25 en adelante, de sexo masculino y femenino que cuentan con un salario mínimo o más, sin importar la ocupación, es para la gente que le guste vivir cómodamente en un hogar con un ambiente acogedor.

Los productos y servicios que ofrece Galerías Karolina, son dirigidos para el consumo de la clase media, media-alta y alta.

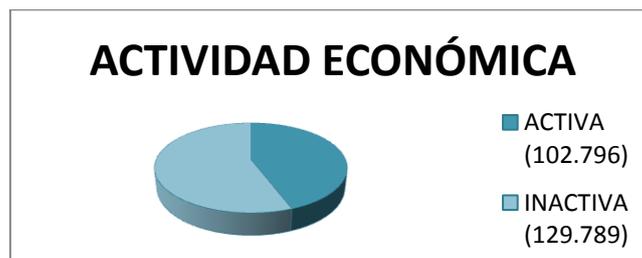
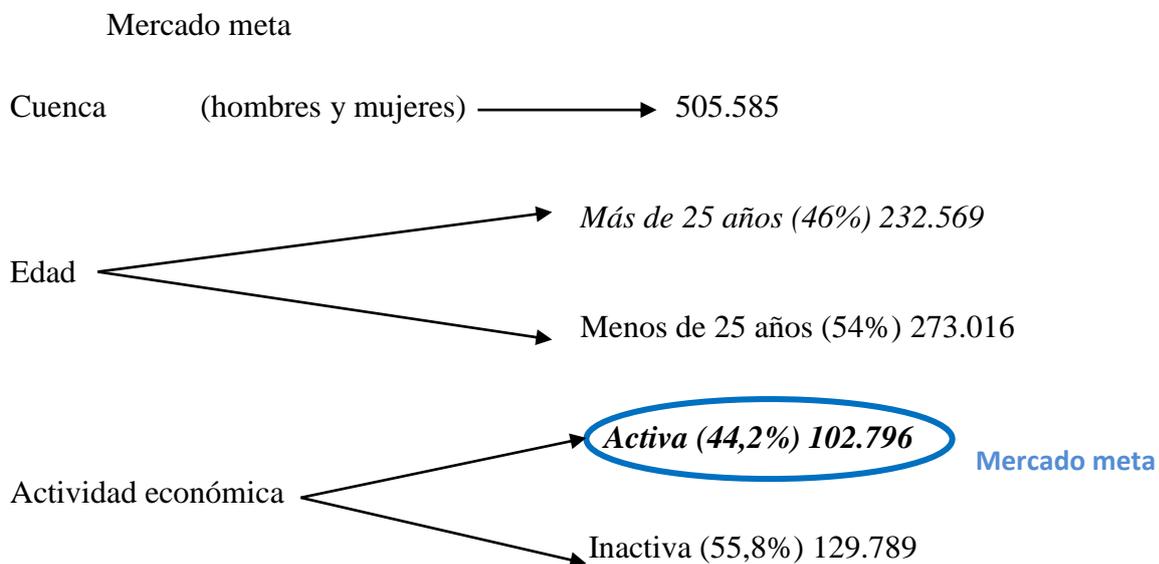


Figura 2. Actividad económica.

**Mercado objetivo:**

Se dirigirán los productos y servicios al 10% del mercado meta, 102.796 de los habitantes de Cuenca que tengan una actividad económica activa. Este 10% corresponde a 10.280 personas.

El cálculo se hace a partir de los habitantes de Cuenca porque como se dijo anteriormente, recién se está introduciendo los productos y servicios al mercado nacional.

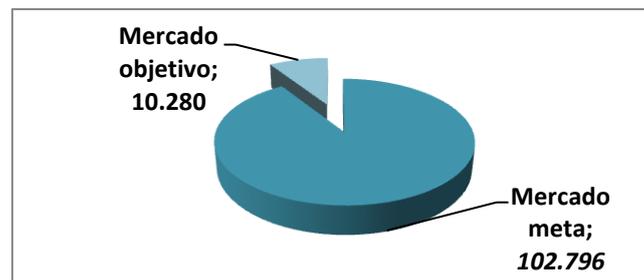


Figura 3. Mercado objetivo.

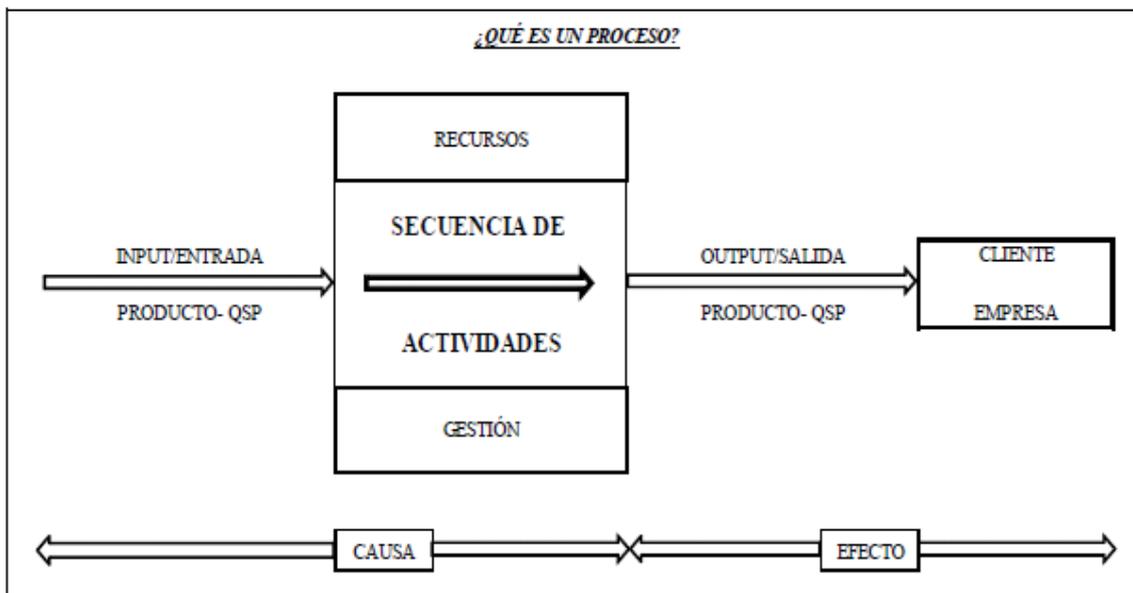
## CAPÍTULO II

### DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

Para empezar este segundo capítulo del trabajo de grado es necesario conocer el significado de proceso:

- Esta palabra halla su raíz en el término de origen latino *processus*. Según informa el diccionario de la Real Academia Española (RAE), este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo, al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.
- Según la ISO 9000: 2000 es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



Fuente: Pérez Fernández de Velasco, J.A. (2004, p.43)

Figura 4. Elementos de un proceso

Así, podemos decir que un proceso se compone de los siguientes elementos

**Input:** es una entrada, un recurso que alimenta el proceso y que, por lo tanto, permite que comience. El input proviene del proveedor (externo o interno) y en muchos casos consiste en la salida del proceso anterior.

**Proceso:** es la secuencia de actividades en sí misma. Para que pueda llevarse a cabo debe haber un conjunto de factores (personas, materiales, recursos físicos y método) que permitan y faciliten su ejecución. Además, cada proceso debe contar con un responsable que se asegure del buen funcionamiento del mismo y un sistema de control con indicadores de funcionamiento que permita localizar y reducir, en la medida de lo posible, las desviaciones que se hayan producido respecto a los objetivos marcados.

**Output:** es la salida del proceso. Puede consistir en un producto, servicio o en la combinación de ambos. Está destinado a un cliente (externo o interno) y a menudo se convierte en la entrada de un nuevo proceso.

Al enfocarnos en los procesos obtenemos un elemento facilitador de la evolución y adaptación de los procesos operativos y de gestión para la mejora continua de cualquiera de las dimensiones percibidas por el cliente; lo cual es importante, ya que con el tiempo las necesidades de los clientes van cambiando, entre otras cosas, por ejemplo: los avances tecnológicos y el incremento de la competencia en un mundo globalizado.

## 2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos de una organización no tienen la misma influencia en la satisfacción del cliente, costes, estrategias o marketing. Es por esta razón que es de suma importancia clasificar a los procesos.

Según la ISO 9001:2008 los procesos de una empresa se clasifican en tres: estratégicos, clave u operativo y de apoyo o soporte.



Figura 5. Tipos de proceso

**Procesos estratégicos:** Destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total, etc.

**Procesos clave:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, fidelización de clientes, producción, logística integral, atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

**Procesos de apoyo:** Son el soporte de los procesos operativos o clave. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc.

## **2.3 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, es decir, identificar todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, tales como: objetivos, entradas, salidas, recursos, entre otros; se adquiere una visión integral, se entiende para qué sirve y lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización, como base para todo el despliegue de la gerencia de procesos, debe realizarse cuidadosamente, de manera que ésta sea coherente y consistente. Por lo tanto es recomendable utilizar alguna metodología que ayude a plasmar y manejar todos los conceptos allí presentados y se pueda mantener un “hilo conductor” a través de toda la caracterización.

## **2.4 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos es una nueva forma de organización y administración empresarial destinada a todo tipo de organizaciones que persigue, simultáneamente, el aumento de la eficiencia empresarial y el incremento de la satisfacción al cliente. Su principal objetivo es la creación de valor añadido para el cliente mediante la adecuada gestión de los procesos de la empresa.

Este enfoque a procesos tiene el fin de adaptar los sistemas de aseguramiento de la calidad a prácticas de gestión más competitivas y actuales y favorecer especialmente la simplificación de la estructura documental de las empresas, al ser menos prescriptiva y usar herramientas de calidad como los diagramas de flujo para la elaboración de procedimientos e instrucciones.

En definitiva, esta forma de gestión elimina todo aquello que es innecesario en cada proceso, aquello que no genera valor (despilfarros: inventarios, tiempos de desplazamiento, sobreproducción, tiempos de espera, procesos con fases innecesarias, tiempos de transporte y defectos del producto) o cuyo valor no es percibido por el cliente, y para ello se basa en una filosofía de mejora continua.

Otra de las razones que ha impulsado la aparición y extensión de la gestión por procesos es el drástico cambio en las condiciones del entorno empresarial, caracterizado principalmente por lo siguiente:

- El poder ha pasado de la oferta a la demanda.
- Se ha pasado de mercados locales a mercados globales.
- Los mercados son cada vez menos predecibles y los cambios se producen a un ritmo muy rápido.
- Ha aumentado la importancia de la calidad.
- Orientación al cliente.

Cabe destacar, no obstante, que el mayor impulso de la misma vino asociado a la aparición de las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000, conjunto de directrices internacionales para la gestión de la calidad.

## **2.5 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

A continuación un listado con algunos de los beneficios derivados de la implementación de un sistema de gestión por procesos:

- Al identificar los procesos se sabe objetivamente por qué se hacen las cosas y para qué, se puede evaluar y reducir el consumo de los recursos que se utilizan, aumentando la eficiencia.
- Resulta más fácil reducir costos, tanto los operativos como los de gestión, ya que es más fácil identificarlos y reducir aquéllos que son innecesarios.
- Mucho más sencillo medir y reducir los tiempos de lanzamiento, fabricación y suministro de productos y/o servicios, aumentando la productividad.
- Se establecen mucho mejor las mediciones.
- La organización se centra en el cliente.
- Permite evaluar el “valor añadido” de todas y cada una de las actividades de la compañía.
  
- Aporta una visión más amplia y global de la organización y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.

- Ayuda a tomar decisiones eficaces ya que facilita la identificación de limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos.
- La causa de los errores suele estar en los procesos; su identificación y corrección garantiza que no se volverán a repetir.
- El hecho de asignar claramente las responsabilidades, hace que la autoevaluación sea una práctica común en la empresa junto con la corresponsabilidad en la mejora de los procesos. Como consecuencia, el trabajo es más enriquecedor y aumenta la motivación de los empleados.
- En la medida que el enfoque directivo se dirija a procesos de empresa de amplio alcance, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Favorece la implementación posterior de sistemas tales como el TQM o el 6 sigma.
- Las personas que son conscientes de trabajar dentro de una cadena de valor añadido (orientada al producto y comprometidas con su calidad) aceptan obligaciones mutuas y responsabilidades compartidas para trabajar más eficazmente y conseguir objetivos comunes.
- Disminución de los despilfarros. Un mejor uso de los recursos permite a la empresa decidir si quiere aumentar su capacidad productiva. Además, la reducción de las existencias tiene también efectos positivos en el activo corriente que, en teoría, se verá reducido, mejorando el fondo de maniobra de la empresa.
- Elimina las barreras funcionales y departamentales, fomentando el trabajo en equipos interfuncionales y aumentando la riqueza del trabajo.

## **2.6 ETAPAS CLAVES PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Para gerenciar un proceso, es importante que se tenga claro cuáles son los factores que intervienen y qué consideraciones hay que tener presente en cada uno de ellas. Para mayor facilidad se presenta a continuación un mapa conceptual con las etapas más importantes y qué se debe hacer en cada una.

Cada factor en la práctica conlleva a un nivel de profundidad en la aplicación de conceptos y metodologías diversas.

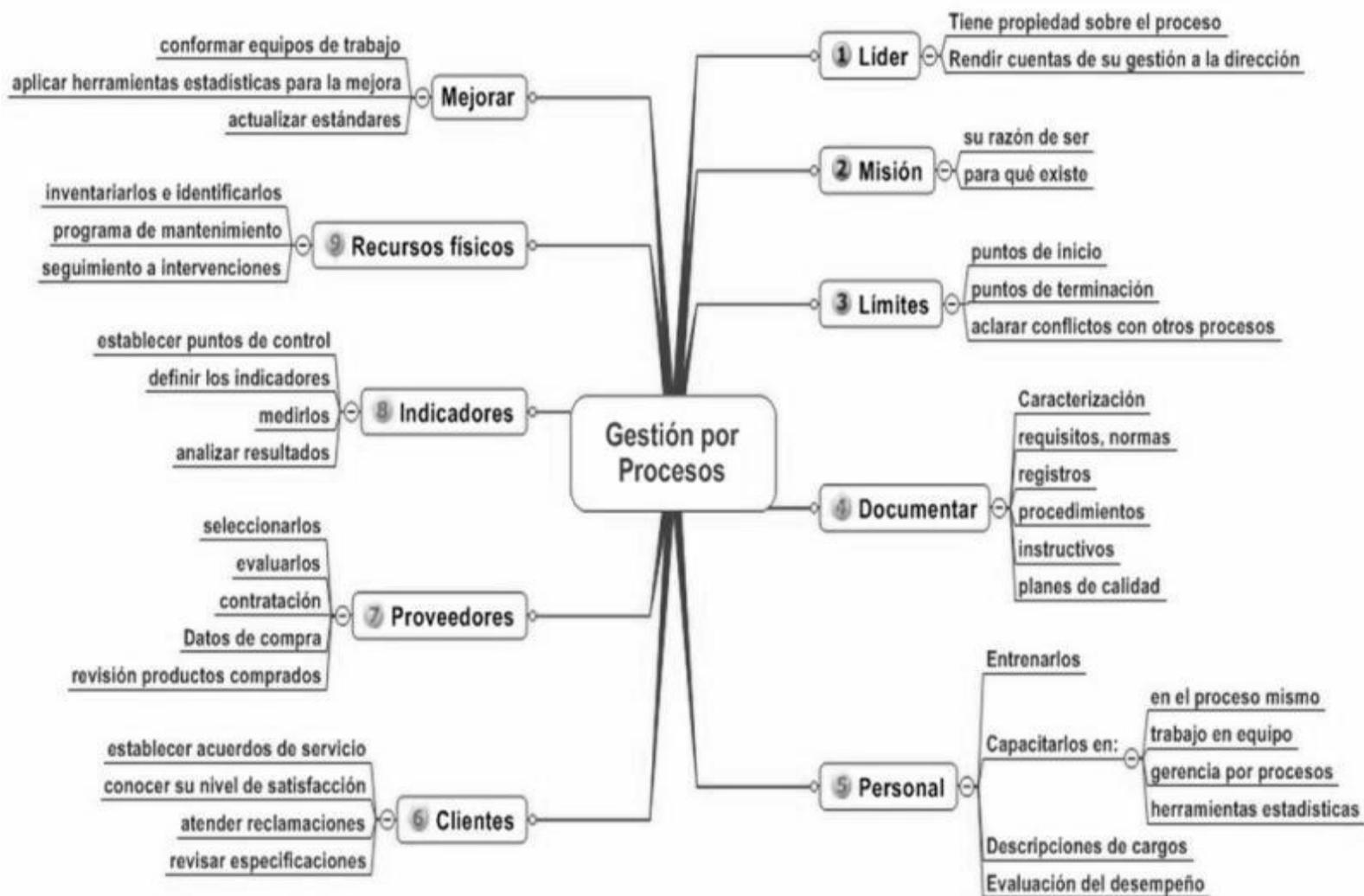


Figura 6. Factores que intervienen en la gestión por procesos

Otra etapa es la descripción de los procesos que necesiten más explicación o los que representan un riesgo en la salida del producto o servicio mediante un diagrama de flujo, que no es más que la esquematización gráfica de un proceso.

En el siguiente gráfico se muestra la simbología y forma de resolver un diagrama de flujo.

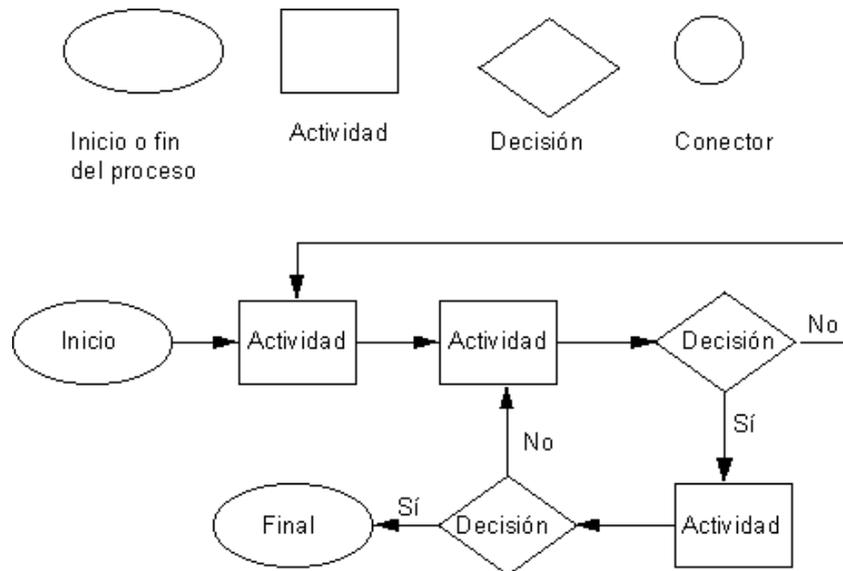


Figura 7. Simbología y forma para realizar un diagrama de flujo

## 2.7 CONCLUSIÓN

La gestión por procesos en las organizaciones, se ha convertido en una necesidad para las empresas que buscan la constante satisfacción de sus clientes, a la vez que persiguen una mejora de sus procesos.

El análisis y mejora de los procesos requiere de la participación de todo el personal que labora en la organización, pues ellos son los que conocen con precisión donde pueden estar las reservas de mejora de los procesos.

El mejoramiento es una práctica fundamental, puesto que permite renovar los procesos, y obliga a las organizaciones a una constante actualización, que se transforma en mayor eficiencia y competitividad para permanecer y crecer en el mercado.

## **CAPITULO III**

### **DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GALERÍAS KAROLINA**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Una forma fácil para implementar el gerenciamiento de los procesos a toda la empresa, es mediante el diseño de un mapa de procesos, que represente la situación particular o propia de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos, que son los que pagan por los servicios y productos.

Al igual que una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

Por estas razones es fundamental en una empresa realizar el mapa y caracterización de los procesos, para que a partir de esto poder mejorar la calidad de los productos y servicios y producción.

### 3.2 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Un mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos de una organización y de sus interrelaciones, aquí es donde se identifican los tipos de procesos anteriormente dichos en el capítulo 2.

A la hora de realizar el Mapa de Procesos, se debe identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar.

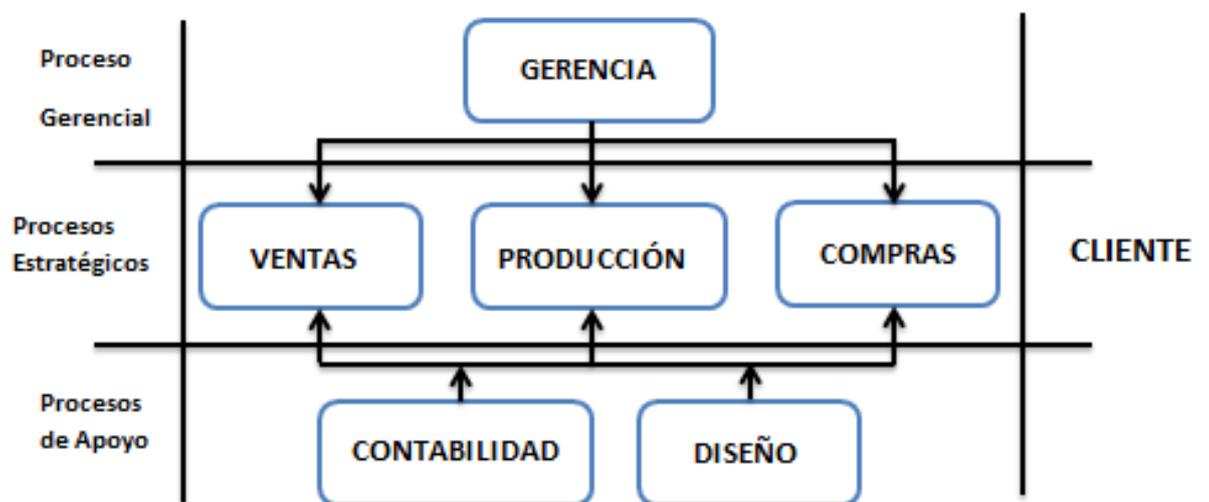


Figura 8. Mapa de procesos

### 3.3 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Permite la Identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Los datos necesarios para la caracterización son:

**Denominación:** Nombre con el que se designa al proceso.

**Objetivos/ misión:** Finalidad que tiene el proceso.

**Capacidad:** Para dar cuenta de la importancia o la trascendencia que ostenta determinado proceso.

**Responsable/ Ejecutor:** El que se encarga del proceso o lo dirige.

**Inicio:** Con lo que tiene principio el proceso.

**Finalización:** Con lo que tiene terminación el proceso.

**Insumos:** Conjunto de bienes que se utilizan para el proceso.

**Proveedores:** Los que proveen o abastecen de todo lo necesario para poder cumplir con el proceso.

**Productos:** Resultado del proceso.

**Clientes:** Personas o procesos a los que se entregan el producto.

**Equipo de procesos:** Personas que contribuyen con el proceso.

**Recursos:** Conjunto de elementos que se posee para poder realizar el proceso.

**Ciclo:** Período en que se verifican una serie de acontecimientos hasta llegar al final del proceso.

**Firmas de las personas que:** elaboró, reviso y aprobó la ficha.

## 3.3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN	Gerencia	No. 1 Hoja 1 / 1
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/>		Fecha elaboración: 25/09/12
MISION / OBJETIVOS	Tomar decisiones para la planificación y control de los demás procesos de la empresa	
CAPACIDAD	Planificar y evaluar resultados	
RESPONSABLE / EJECUTOR	Gerente general	
INICIO	Dirección y liderazgo de la empresa	
FINALIZACIÓN	Control y evaluación de cumplimiento	
INSUMOS	Materiales de oficina e información primaria y secundaria	
PROVEEDORES	Fuentes de especificaciones e información de campo	
PRODUCTOS	Planes de acción e informes	
CLIENTES	Internos: Todos los procesos Externos: Proveedores externos, personas naturales y productores	
EQUIPO DE PROCESO	Jefes de los distintos procesos	
RECURSOS	Oficina para supervisión y evaluación de resultados	
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Figura 9. Ficha de proceso de gerencia

## 3.3.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN	Ventas		No. 1 Hoja 1 / 1
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>
			Fecha elaboración: 25/09/12
MISIÓN / OBJETIVOS	Distribuir y vender los productos, al igual que dar seguimiento al estado de entrega de los distintos contratos.		
CAPACIDAD	Mercadeo y comercialización		
RESPONSABLE / EJECUTOR	Jefe de Ventas		
INICIO	Publicidad y promoción de ventas		
FINALIZACIÓN	Realizar ventas		
INSUMOS	Catálogos, inventarios de bodega producto terminado.		
PROVEEDORES	Bodega producto terminado		
PRODUCTOS	Pronóstico de demanda mensual		
CLIENTES	Internos: Sucursal, gerencia, diseño Externos: Personas naturales		
EQUIPO DE PROCESO	Vendedores, encargado de mantenimiento show room		
RECURSOS	Catálogos de productos, precios, papelería, equipo de oficina.		
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Figura 10. Ficha de proceso de ventas.

## 3.3.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN	Producción	No. 1 Hoja 1 / 1
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/>
Actividad <input type="checkbox"/>	Tarea <input type="checkbox"/>	Fecha elaboración: 25/09/12
MISIÓN / OBJETIVOS	Elaborar un producto de calidad al menor costo posible, con una inversión mínima de capital y un máximo margen de satisfacción de los empleados.	
CAPACIDAD	Planeación de la producción y entrega de productos terminados	
RESPONSABLE / EJECUTOR	Jefe de producción	
INICIO	Recepción de materia prima, materiales. Preparación de maquinarias y herramientas.	
FINALIZACIÓN	Producto terminado con cero fallas	
INSUMOS	Materia prima y materiales	
PROVEEDORES	Proveedores de materia prima y materiales, productores	
PRODUCTOS	Producto terminado	
CLIENTES	Internos: Ventas Externos: Personas naturales	
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de producción	
RECURSOS	Maquinaria y herramientas para la producción	
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante	
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

Figura 11. Ficha de proceso de producción.

## 3.3.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN		Compras	No. 1 Hoja 1 / 1 Fecha elaboración: 25/09/12
Macro proceso <input type="checkbox"/> Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Subproceso <input type="checkbox"/> Actividad <input type="checkbox"/> Tarea <input type="checkbox"/>			
MISIÓN / OBJETIVOS	Adquirir materia prima, materiales, equipos, servicios y suministros en la calidad y cantidad óptima a precios y tiempo correctos		
CAPACIDAD	Adquisición de materia prima, materiales, equipos, servicios y suministros y entrega de los mismos a los distintos procesos y según requerimientos de producción.		
RESPONSABLE / EJECUTOR	Encargado de compras y gestión de proveedores		
INICIO	Recepción de requerimientos y cotización de los mismos.		
FINALIZACIÓN	Compra de materia prima, materiales, equipos, servicios y suministros.		
INSUMOS	Ordenes de pedido de materiales		
PROVEEDORES	Según requerimiento		
PRODUCTOS	Materiales comprados		
CLIENTES	Internos: Todos los procesos Externos: Personas naturales y productores		
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de compras		
RECURSOS	Equipo de oficina, medios de transporte		
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante		
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	

Figura 12. Ficha de proceso de compras.

## 3.3.5 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CONTABILIDAD

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN		Contabilidad	No. 1 Hoja 1 / 1
Macro proceso <input type="checkbox"/>		Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/>
		Actividad <input type="checkbox"/>	Tarea <input type="checkbox"/>
		Fecha elaboración: 25/09/12	
MISIÓN / OBJETIVOS	Registrar, clasificar y resumir en términos monetarios las transacciones de la empresa. Recuperación de cartera		
CAPACIDAD	Proporcionar información a dueños, accionistas, bancos y gerentes, con relación a la naturaleza del valor de las cosas que le negocio deba a tercero y las cosas que posea el negocio.		
RESPONSABLE / EJECUTOR	Contador		
INICIO	Transacciones realizadas por la empresa		
FINALIZACIÓN	Informe con datos contables y estadísticos que dan a conocer la estabilidad y solvencia de la compañía.		
INSUMOS	Materiales de oficina e Información sobre transacciones		
PROVEEDORES	Compras, ventas		
PRODUCTOS	Informes contables		
CLIENTES	Internos: Gerencia, ventas Externos: Personas naturales, empresas públicas		
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de contabilidad, ventas, compras		
RECURSOS	Equipo de oficina, software contable, suministros		
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante		
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ

Figura 13. Ficha de proceso de contabilidad.

## 3.3.6 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO

## FICHA DE PROCESO

DENOMINACIÓN	Diseño			No. 1 Hoja 1 / 1
Macro proceso <input type="checkbox"/>	Proceso <input checked="" type="checkbox"/>	Subproceso <input type="checkbox"/>	Actividad <input type="checkbox"/>	Tarea <input type="checkbox"/>
		Fecha elaboración: 25/09/12		
MISIÓN / OBJETIVOS	Desarrollar nuevos productos acorde con los requerimientos de los clientes y nuevas tendencias			
CAPACIDAD	Recepción de requerimientos de clientes y creación de nuevos diseños.			
RESPONSABLE / EJECUTOR	Diseñador			
INICIO	Diseñar bosquejos de nuevos productos			
FINALIZACIÓN	Diseño del producto			
INSUMOS	Nuevas tendencias, requerimientos de cliente			
PROVEEDORES	Fuentes de especificaciones			
PRODUCTOS	Diseño del producto			
CLIENTES	Internos: Producción Externos: Personas naturales y productores			
EQUIPO DE PROCESO	Empleados de diseño			
RECURSOS	Equipo y suministros de oficina, software de diseño.			
CICLO	Tiempo de ciclo: variable según circunstancias Tipo de actividades: trabajo de escritorio y de campo Frecuencia: Constante			
ELABORÓ	REVISÓ		APROBÓ	

Figura 14. Ficha de proceso de diseño.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO Y PROCESOS CLAVES DE LA EMPRESA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Todos los procesos de una organización son importantes, pero no todos en el mismo grado, es decir, existe dentro de la empresa un tipo de procesos que por su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos son más primordiales que otros.

Dicho de otro modo, los procesos clave son los procesos fundamentales, incluso se les denominaría vitales para alcanzar los objetivos principales de la organización.

#### **4.2 DEFINICIÓN DE PROCESO CLAVE DE UNA EMPRESA**

Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Los procesos claves genéricos son:

- a. Elaboración e implementación de la estrategia corporativa
- b. Diseño y desarrollo de nuevos productos: bienes y/o servicios
- c. Realización de productos y entrega a clientes
- d. Gestión de las relaciones con clientes

De acuerdo a esto podemos definir cuáles son los procesos claves de la empresa Galerías Karolina:

- a. Gerencia.
- b. Diseño.
- c. Producción.
- d. Venta

También podemos identificar los procesos claves de acuerdo a los objetivos que tiene Galerías Karolina, Para esto se hace una tabla en la cual constan procesos y objetivos, se los califica del 1 (menos) al 3(más) según la importancia de relación que haya entre los dos.

		OBJETIVOS			SUMA
		Estrategias para la competitividad	Capacitación eficaz	Fidelización de cliente	
<b>PROCESOS</b>	<b>Gerencia</b>	3	3	3	9
	<b>Compras</b>	2	1	1	4
	<b>Producción</b>	3	3	3	9
	<b>Ventas</b>	2	3	3	8
	<b>Contabilidad</b>	1	1	1	3
	<b>Diseño</b>	3	2	2	7

Tabla 1. Identificación de procesos claves según objetivos.

Como podemos ver en la tabla, los procesos claves son los de gerencia, producción, ventas y diseños a partir de los objetivos de la empresa Galerías Karolina.

### 4.3 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO Y MEJORA DE LOS PROCESOS.

A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones una vez que hayan levantado los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos.

Para mejorar el proceso es necesario:

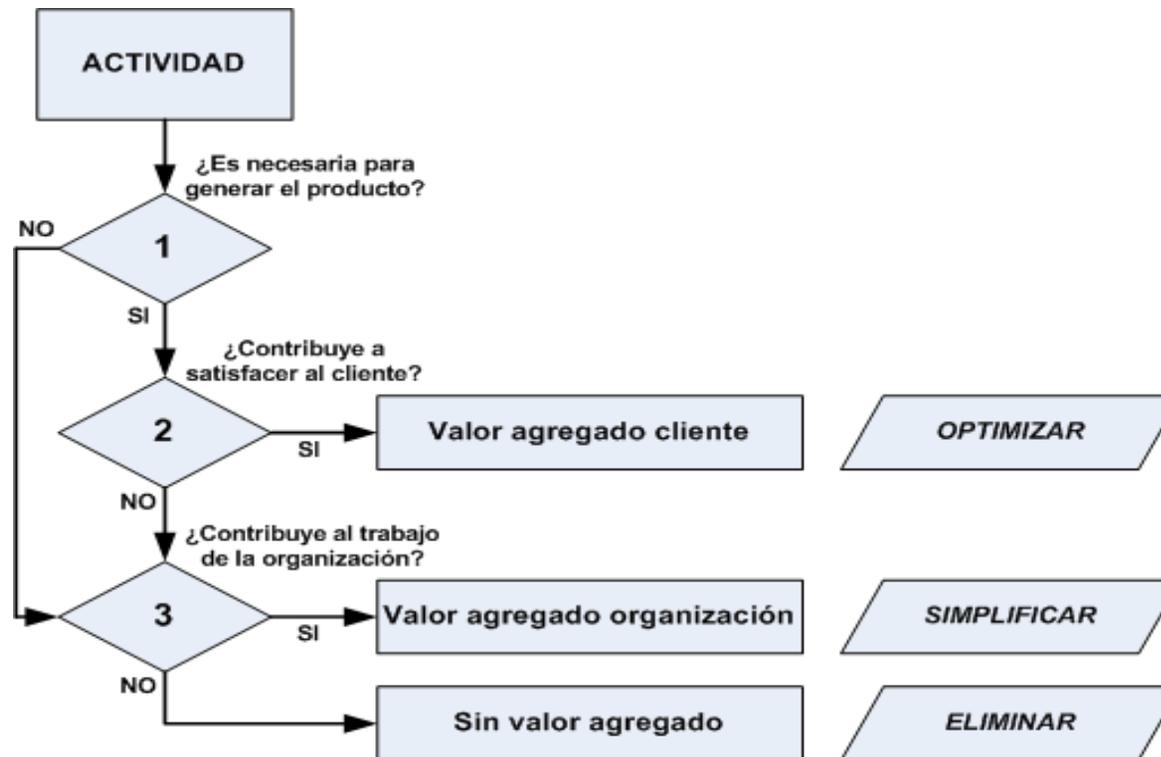
SI SE MEJORA EL PROCESO			
<b>A</b>	<b>Identificar problemas y oportunidades de mejora</b>	Se puede recurrir a: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identificar y eliminar actividades sin valor agregado.</li> <li>o Simplificar el proceso.</li> <li>o Reducción de tiempos.</li> <li>o Eliminación de costos.</li> <li>o Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente. (identificar deficiencias).</li> <li>o Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento.</li> </ul>	Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual.  Pensar en la <b>etapa de madurez del proceso</b> para seleccionar las estrategias y herramientas más adecuadas para su análisis y mejora.
<b>B</b>	<b>Definir mejoras a encarar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la causa fundamental de áreas con problemas.</li> <li>• Seleccionar las mejores alternativas para eliminar las causas.</li> <li>• Realizar un plan de mejoras.</li> <li>• Fijar las metas de mejoramiento. Los valores que se pretenden en los indicadores que se miden.</li> <li>• Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo.</li> </ul>	Aplicar el método de análisis y solución de problemas.  <i>Pensar como las distintas alternativas de solución pueden afectar a las personas involucradas con el proceso, al medio ambiente y a la comunidad.</i>
<b>C</b>	<b>Documente un “draft” del proceso mejorado</b>	Realizar una representación y un procedimiento “draft” para el proceso mejorado.	Es un documento que se validará luego de la evaluación de las mejoras
<b>D</b>	<b>Implementar mejoras</b>	Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado.	
<b>E</b>	<b>Evaluar mejoras</b> <i>Nunca dé nada por hecho</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el impacto de las mejoras en el proceso.</li> <li>• Determinar si la causa fundamental de las áreas con problemas ha sido reducida o eliminada.</li> <li>• Verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas sistemáticamente.</li> </ul>	Verifique si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora. Solicite feedback al cliente del proceso.

**Fuente: R Auliso, (2002, p, #9)**

Figura 15. Pasos para mejorar un proceso.

El análisis del valor agregado Asegura la satisfacción de los requisitos de los grupos de interés (clientes internos, clientes externos, directivos, etc.), se asegura de que un proceso, aporta valor a los grupos relacionados con el mismo. También permite determinar si las personas que desempeñan el trabajo entienden o no lo que tienen que hacer.

Con el siguiente diagrama podemos tomar una decisión si una actividad agrega valor a nuestro producto.



Fuente: I. Coronel, (2012, p, #28)

Figura 16. Diagrama de decisión de valor agregado.

Las actividades que la empresa considera que dan valor agregado son:

### Llamada postventa.

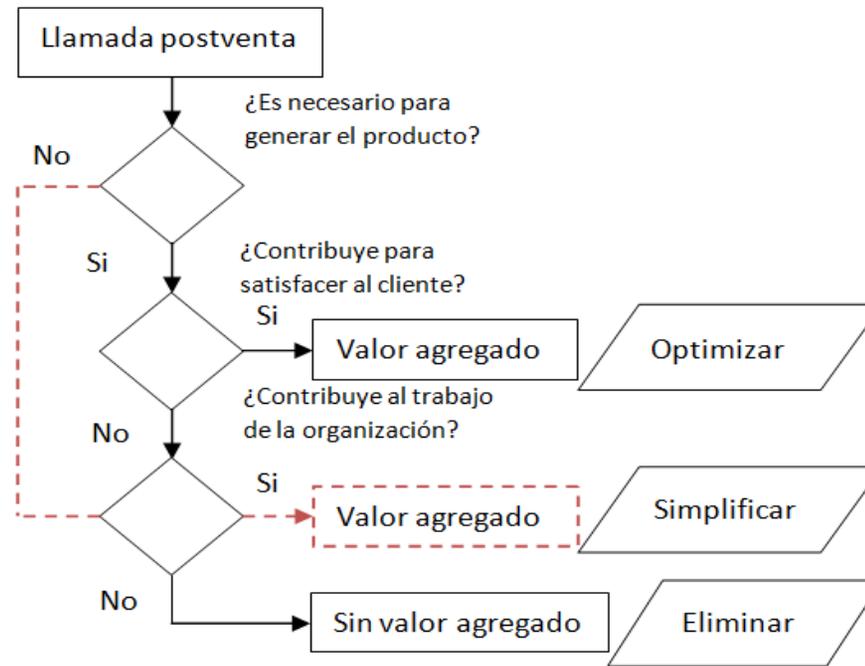


Figura 17. Diagrama de decisión de valor agregado de llamada postventa

La llamada postventa se hace para comprobar el buen servicio brindado por los trabajadores al momento de la entrega, además para comprobar la satisfacción del cliente por el producto adquirido. Si no es necesario para generar el producto, es indispensable para contribuir con el trabajo de la organización, en cuanto a mejoramiento, calidad y posicionamiento de Galerías Karolina.

### Servicio de decoración.

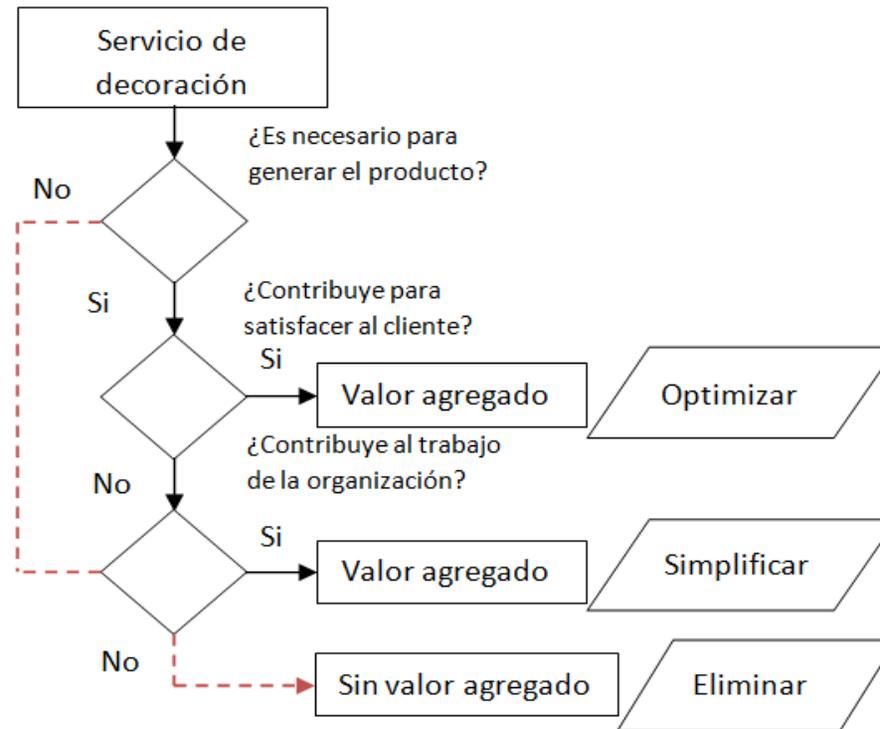


Figura 18. Diagrama de decisión de valor agregado de servicio de decoración.

El servicio de decoración al no ser necesario para generar el producto ni contribuir con la empresa, no da una valor agregado a Galerías Karolina, por lo que se debe eliminar o más bien ser un servicio con costo que se ofrezca a los clientes.

### Entrega e instalación de los muebles en el lugar que desee el cliente.

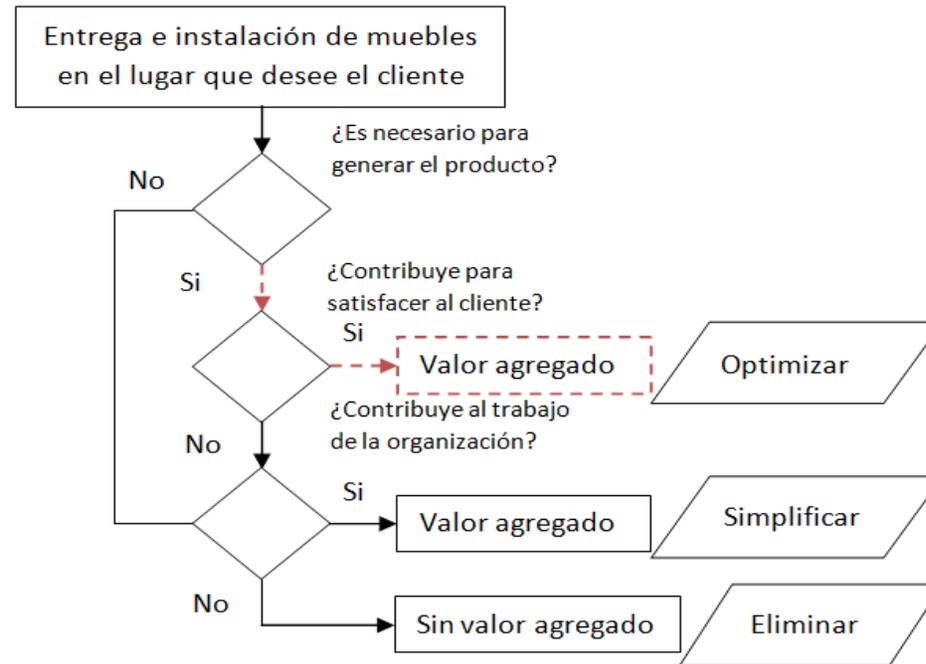


Figura 19. Diagrama de decisión de valor agregado de entrega e instalación de muebles en el lugar que desee el cliente.

Galerías Karolina entrega sus muebles y los deja instalando o armando, no interesa el piso o la dificultad que implique para dejarlos en el lugar que el cliente lo desee. Esto es un servicio que deja muy contentos a los clientes.

**Producción de muebles según especificaciones del cliente, tales como color, medida, espacios para utilización.**

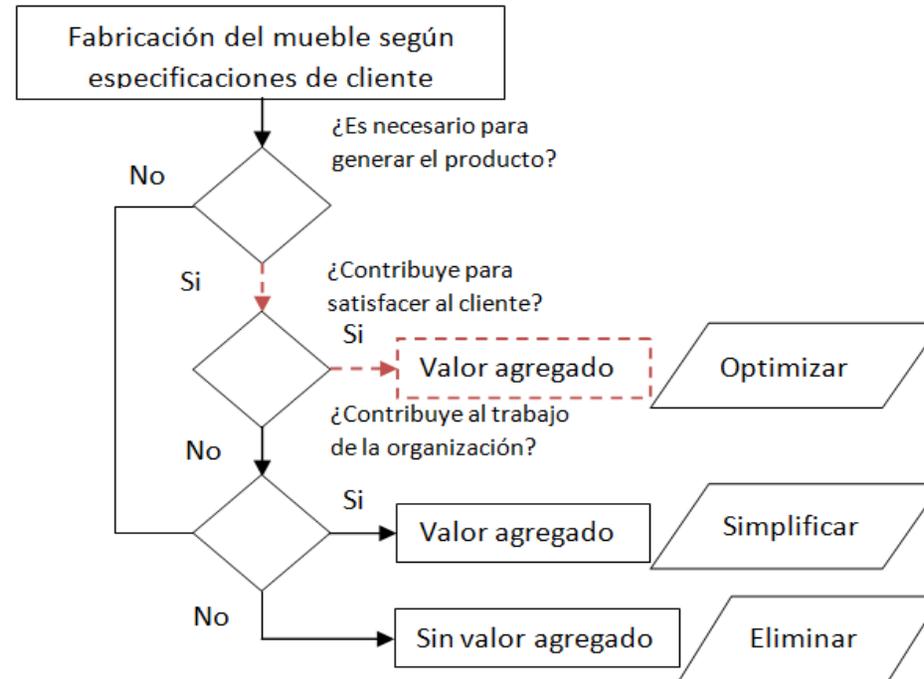


Figura 20. Diagrama de decisión de valor agregado de fabricación de muebles según especificaciones de cliente.

Galerías Karolina al ser fabricante puede ofrecer el cambio de especificaciones, puede ser medidas, color, o realizar un diseño que satisfaga todas las necesidades y expectativas del cliente.

### Proveedores de tableros de madera con certificaciones de calidad.

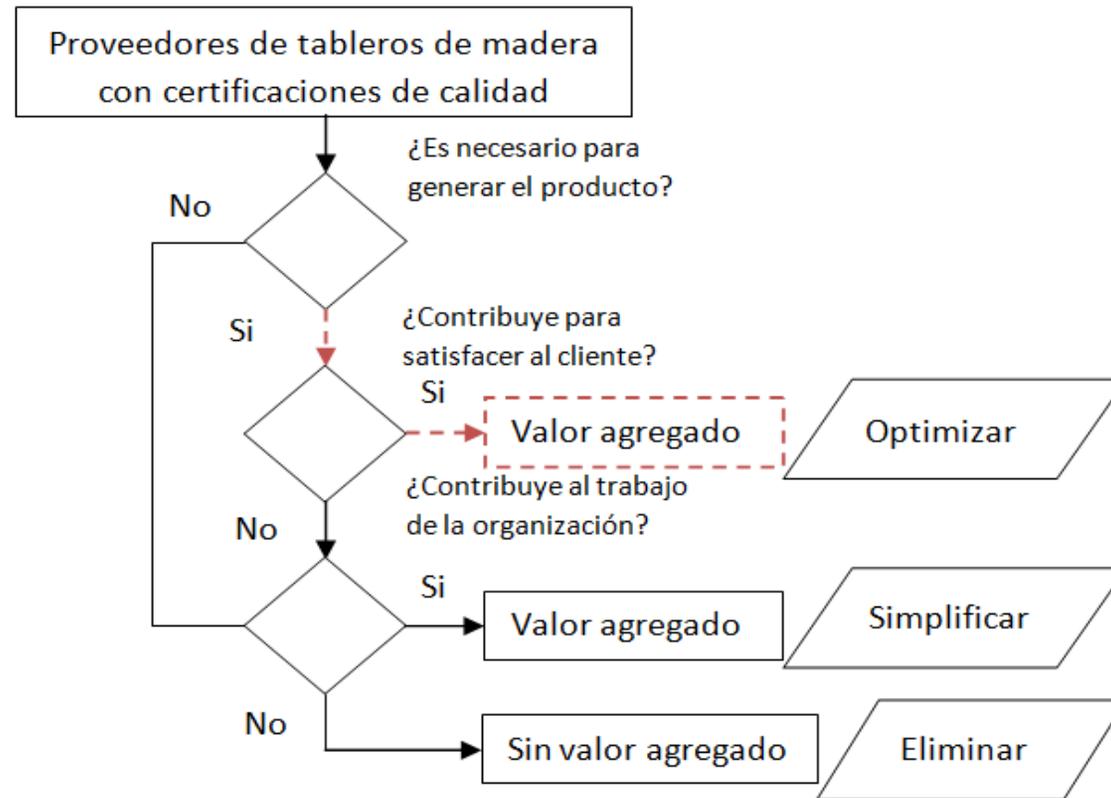


Figura 21. Diagrama de decisión de valor agregado de proveedores de tableros de madera con certificaciones de calidad.

Al trabajar con proveedores que tienen certificados de calidad, Distablasa, podemos asegurar a nuestros clientes que no tendrán problemas en cuanto a la madera, cerrajes.

### Embalaje de los muebles para ser entregados fuera de la ciudad sin costo.

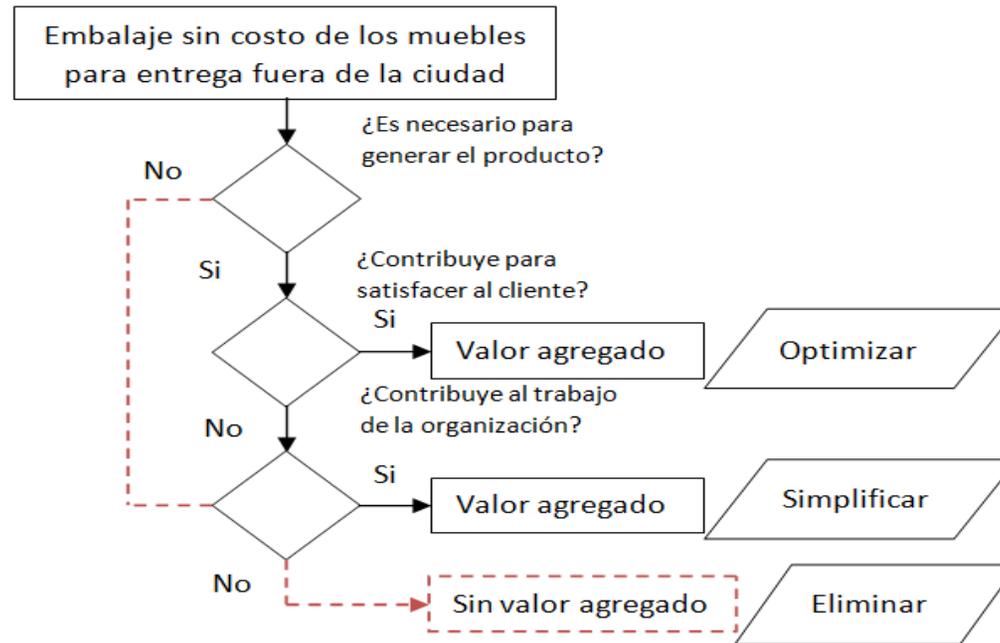


Figura 22. Diagrama de decisión de valor agregado de embalaje sin costo de los muebles para entregar fuera de la ciudad.

Si los clientes tienen su residencia en otras ciudades del Ecuador, los muebles son enviados por transporte contratado, por lo que Galerías Karolina asume el embalaje de los muebles y busca un transporte para poderlos hacer llegar a los diferentes destinos, pero esto no es necesario en la generación del producto y no contribuye al trabajo de la organización, por lo tanto no se lo puede considerar con una actividad que de cómo resultado un valor agregado.

## Garantía

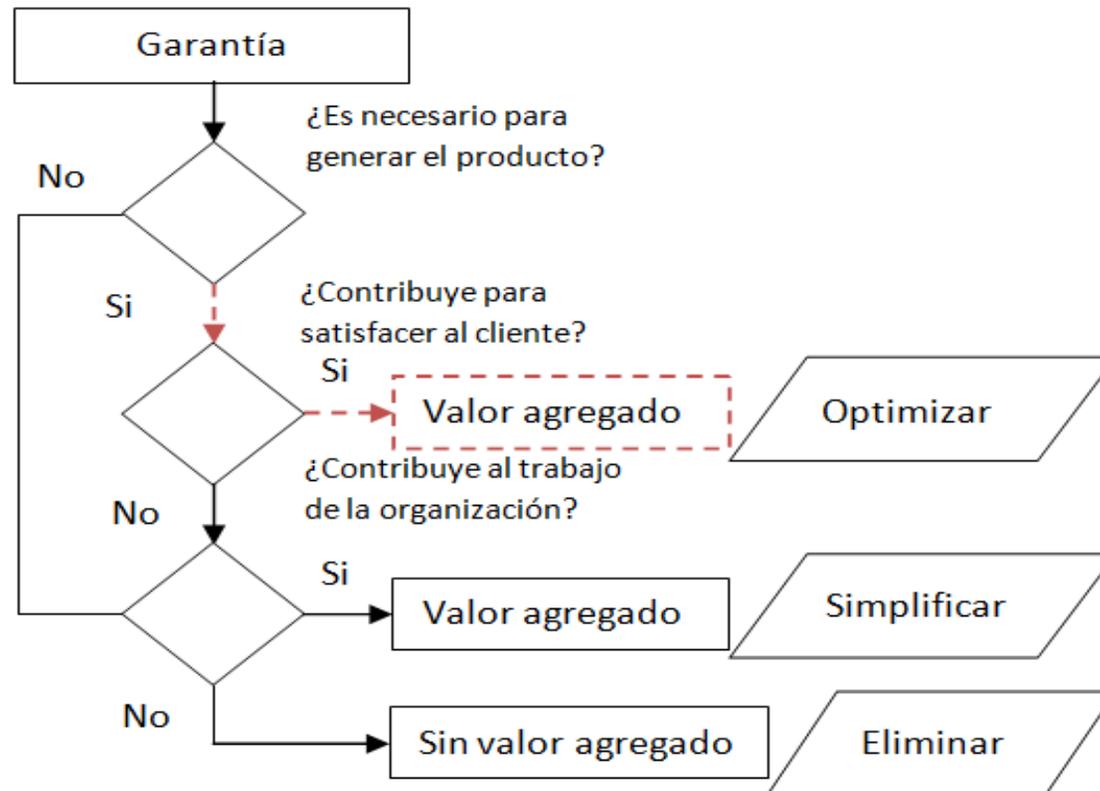


Figura 23. Diagrama de decisión de valor agregado de garantía.

Al dar garantía de los productos los clientes se sienten más seguros de hacer su compra, por lo que cumplimos con satisfacerlo.

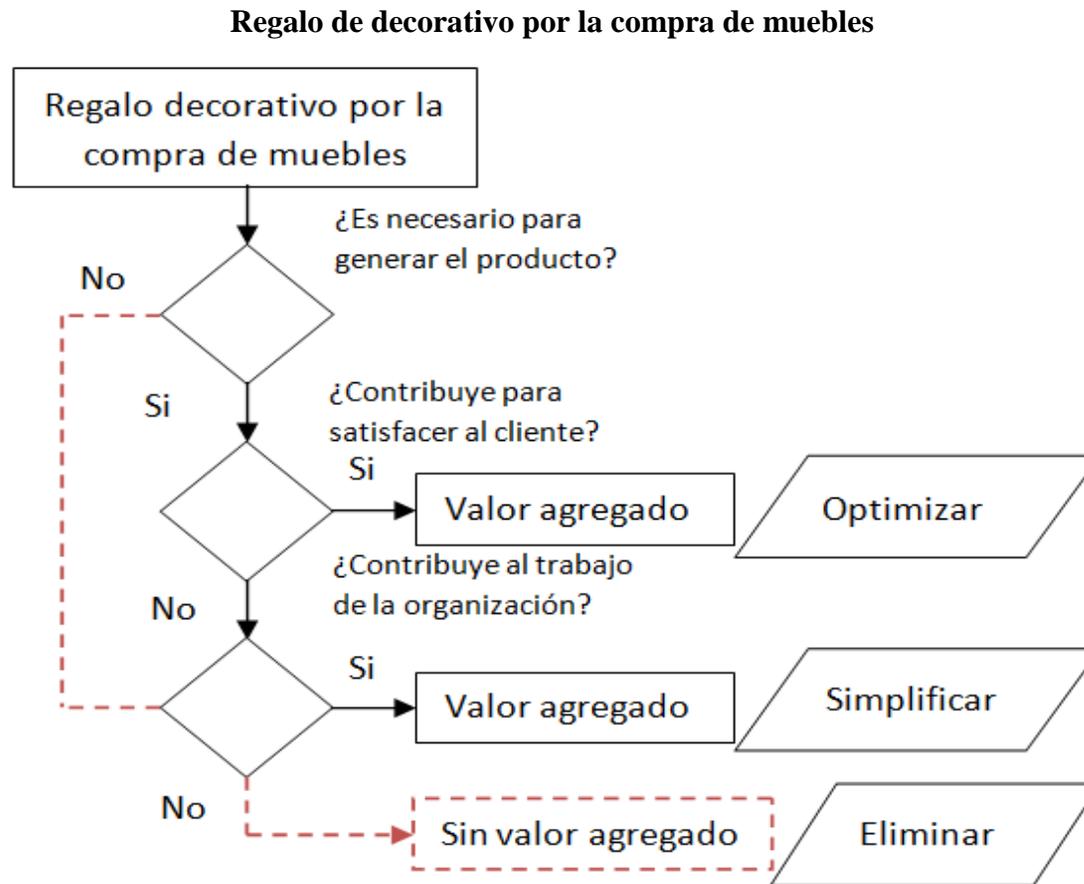


Figura 24. Diagrama de decisión de valor agregado de regalo decorativo por la compra de muebles.

Los clientes siempre piden un decorativo o un regalo por la compra de un juego de sala, comedor o dormitorio, pero realmente esto no genera ningún valor agregado a nuestro producto.

## **CAPÍTULO V**

### **MODELO DE ESTANDARIZACIÓN**

#### **5.1 MATRIZ DE INTERRELACIONES**

La matriz de interrelaciones no es más que la representación gráfica de las entradas y salidas de la caracterización realizada, la cual permite visualizar de mejor manera la relación que existe entre los procesos. De manera horizontal un proceso se convierte en proveedor, es decir, que en cada celda se encuentra lo que dicho proceso entrega a los demás. De forma vertical pasa a ser cliente de los demás procesos.

<b>MATRIZ DE INTERRELACIONES</b>						
	<b>GERENCIA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>COMPRAS</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>DISEÑO</b>
<b>GERENCIA</b>		Políticas para ventas y aprobaciones de descuentos en ventas de monto mayor a \$5000,00	Aprobación de diseños	Aprobación de compras	Revisión de informes	Requerimiento de nuevos diseños y aprobación de los mismos
<b>VENTAS</b>			Requerimiento de stock para almacenes		Informe de cartera	Requerimientos de clientes
<b>PRODUCCION</b>		Producto terminado		Requerimiento de materiales y materia prima		
<b>COMPRAS</b>	Pedidos y proformas		Materiales y materia prima		Facturas de compras	
<b>CONTABILIDAD</b>	Documentos financieros	Listado de precios				
<b>DISEÑO</b>	Nuevos diseños		Nuevos diseños			

Tabla 2. Matriz de interrelaciones.

## **5.2 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ESTANDARIZACIÓN**

Un manual de procesos estandarizado para una empresa son documentos que sirven como herramienta por medio de la cual se transmite la información y conocimientos adquiridos (know how) para lograr una correcta coordinación de procedimientos, además permiten registrar y transmitir en forma ordenada, metódica y sistemática la información de una organización sin importar su giro o tamaño y en general como apoyo para poder responder a sus usuarios a las inquietudes y dudas de la operación diaria del negocio.

## **5.3 DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN LOS PROCESOS.**

Con la ayuda del personal de la empresa Galerías Karolina y la investigación de campo, a través de la observación, se pudieron determinar las siguientes actividades para cada proceso:

### **Gerencia**

- Asegurar que la información financiera se genere de manera correcta y oportuna dentro del marco legal correspondiente.
- Supervisar las actividades del área de contabilidad revisando el registro de las operaciones contables y emitiendo los criterios de registro conforme a las partidas presupuestales.
- Asegurar la planeación, manejo aplicación y control de los recursos económicos aprobados para gasto corriente y para inversiones.
- Elaborar el presupuesto anual consolidado para gasto corriente y para proyectos de inversión.
- Administrar los Recursos Humanos de la Institución, así como también atender las auditorías externas e internas.

## **Ventas**

- Dar a conocer nuestros productos y servicios a los posibles compradores.
- Ofrecer el servicio de diseño si ningún producto cumple con los requerimientos del cliente
- Cotizar, realizar el cálculo de lo que desea el posible comprador según formas de pago.
  - Al contado, descuento de 5% al 10%, a clientes hasta el 15%
  - Tres pagos el 40% de entrada y dos pagos del 60% a 30 y 60 días
  - Financiamiento directo, entrada del 40% y 6 pagos con el 12% de financiamiento.
  - Tarjeta de crédito, 3 meses sin intereses o de 6 a 24 meses con intereses.
  - Si es necesarios mandar las cotizaciones por medio de mail o fax.
- Concretar la venta, firmando el contrato.
- Recepción de entrada o pago al contado del contrato, se realiza el ingreso con el valor, número de contrato, saldo por pagar y firma del que recibe el dinero.
- Firma de letra para garantía de que se pagará el valor de todo el contrato, copia de cédula y certificado de votación del cliente.
- Seguimiento de fecha de entrega.
- Realización de guía de remisión para la entrega.
- Cobro de cartera e informe de la misma mes a mes a contabilidad.
- Realizar llamada para comprobar el servicio que recibió en la entrega de los productos o servicios.

## **Producción**

- Recepción de madera, se selecciona la madera adecuada según el mueble a producirse.
- Curado, se selecciona según humedad de madera y se envenena.
- Trozado, se corta la madera en trozos manejables.
- Corte, se da las medidas exactas a los pedazos de madera.

- Moldurado y perforaciones, de acuerdo a especificaciones.
- Ensamble, de piezas.
- Armado, unión de las piezas.
- Desarmado, para proceder a lijado de todas las partes del mueble.
- Lijado 1, de la madera en blanco.
- Sello 1, para sellar poros de madera.
- Tinturado, se da color a la madera.
- Sello 2, para sellar nuevamente la madera.
- Lijado 2, se suaviza la superficie y se deja sin ninguna imperfección.
- Sello 3, solamente si es necesario, cuando el poro de la madera es muy abierto.
- Lijado 3, si se procede con el sello 3.
- Lacado, se da una mano de laca.
- Montaje final, se arma el mueble con las piezas lacadas.
  - Tapizado, si el mueble tiene tapiz.
  - Herrajes, si es necesario tiraderas, bisagras, etc.
- Revisión, que no tenga fallas el mueble.

### **Compras**

- Recepción de requerimientos de compra de las áreas de la empresa.
- Autorización de gerencia para realizar la compra.
- Pedido a proveedores.
  - Para materiales y materia prima constantes realizar el pedido a proveedor ya existente.
  - Para nuevos materiales y materia prima necesarios buscar el proveedor adecuado.
    - Establecer la forma y plazo de pago, para nuevos proveedores.
- Recepción de facturas y comparación con el requerimiento de materiales, para asegurar que todo ha sido entregado.
- Entrega de facturas a contabilidad.

## **Contabilidad**

- Recepción de ingresos de contratos, facturas de compras al contado o a plazo.
- Anotar los asientos en el libro diario.
- Pasar al libro mayor.
- Llevar cuentas de proveedores, productores y clientes.
- Informe semanal con saldos a pagar a productores y proveedores.
- Hacer declaración del IVA mensualmente.
- Hacer balance de comprobación para ver que todo está cuadrado.

## **Diseño**

- Recepción de requerimientos del cliente.
- Realización de diseño y cálculo de costos del mismo.
- Diseño de modelos según nuevas tendencias

## **5.4 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS**

La diagramación nos permite determinar exactamente cuáles son las actividades que intervienen en los diferentes procesos.

5.4.1 Ventas

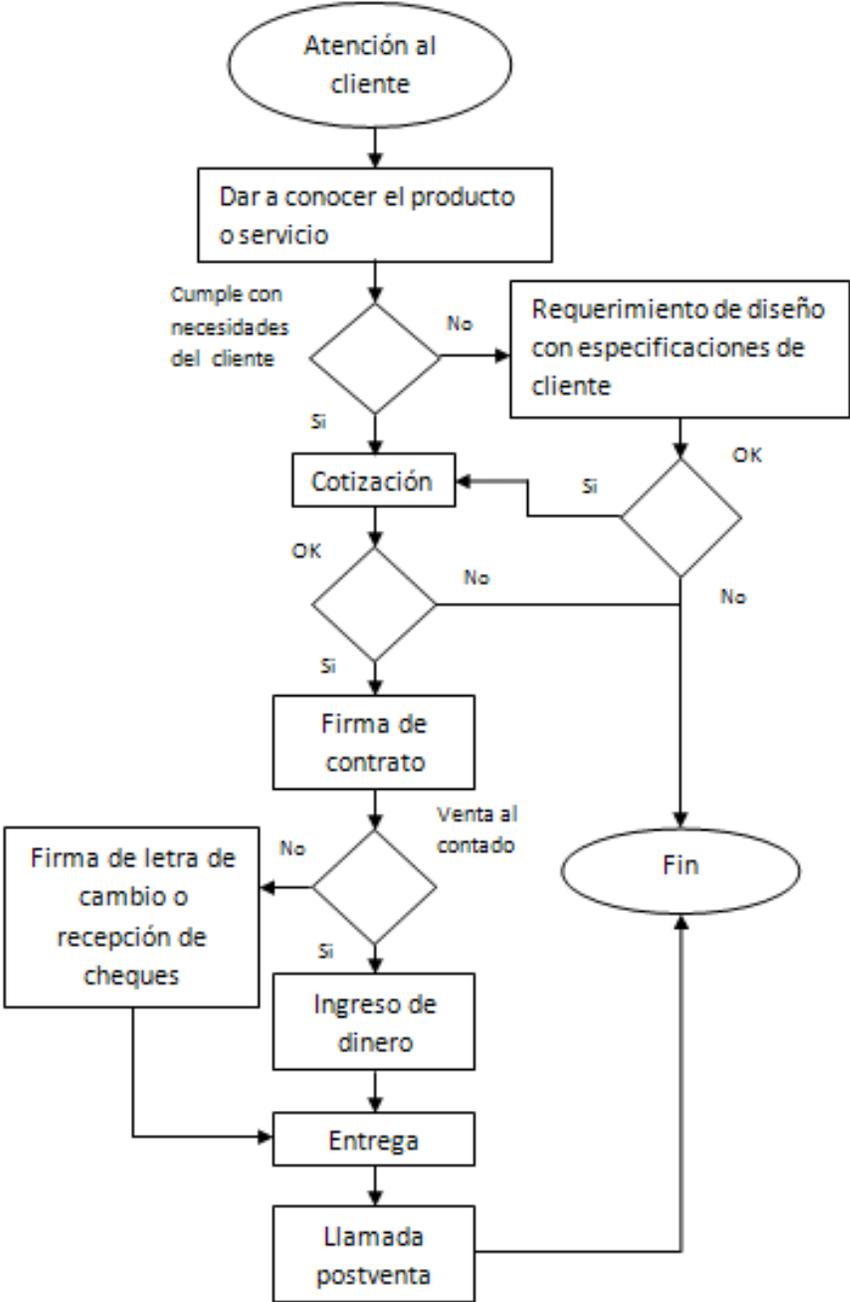


Figura 25. Diagrama de proceso de ventas.

5.4.2 Producción

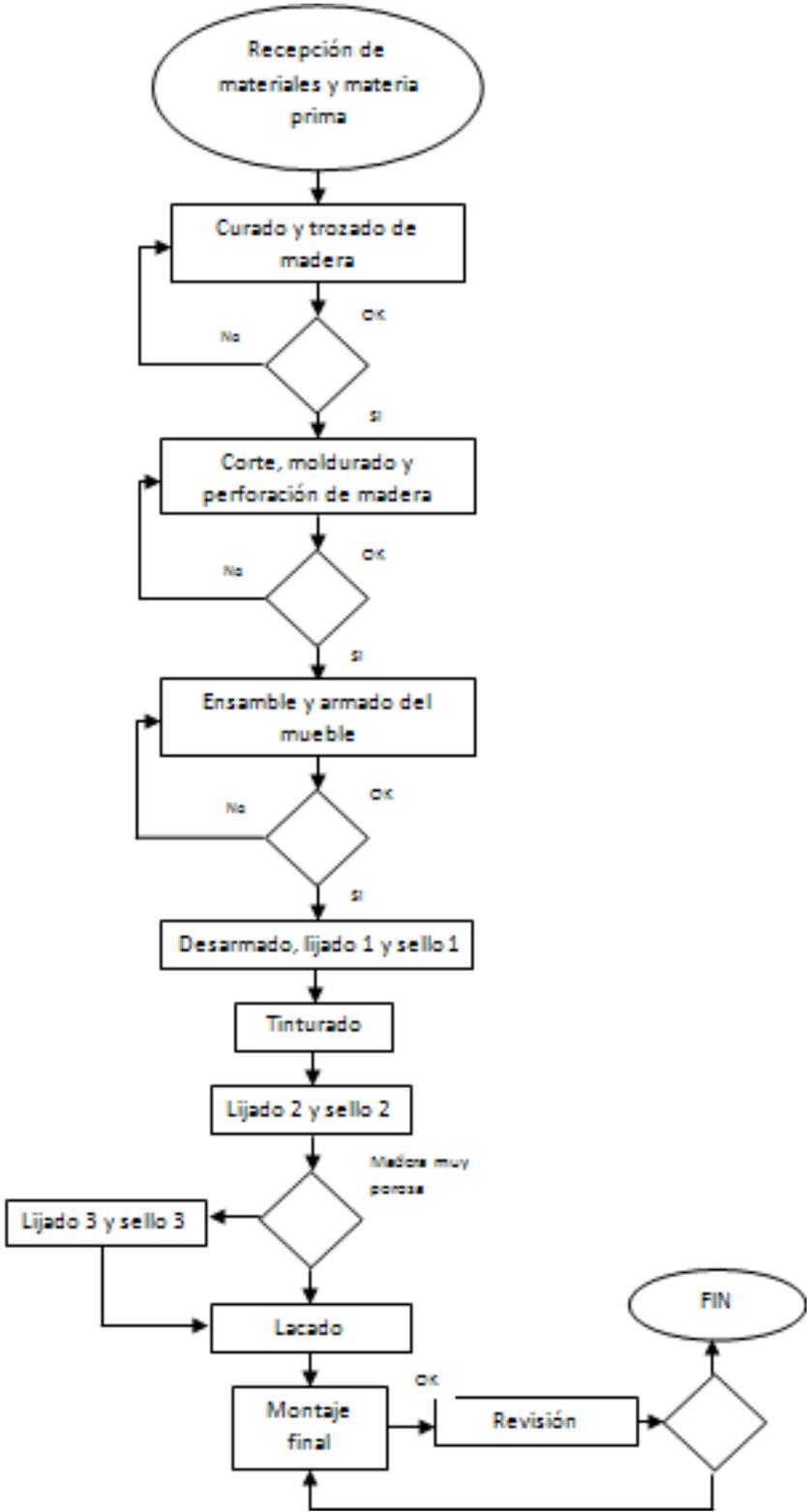


Figura 26. Diagrama de proceso de producción.

5.4.3 Compras

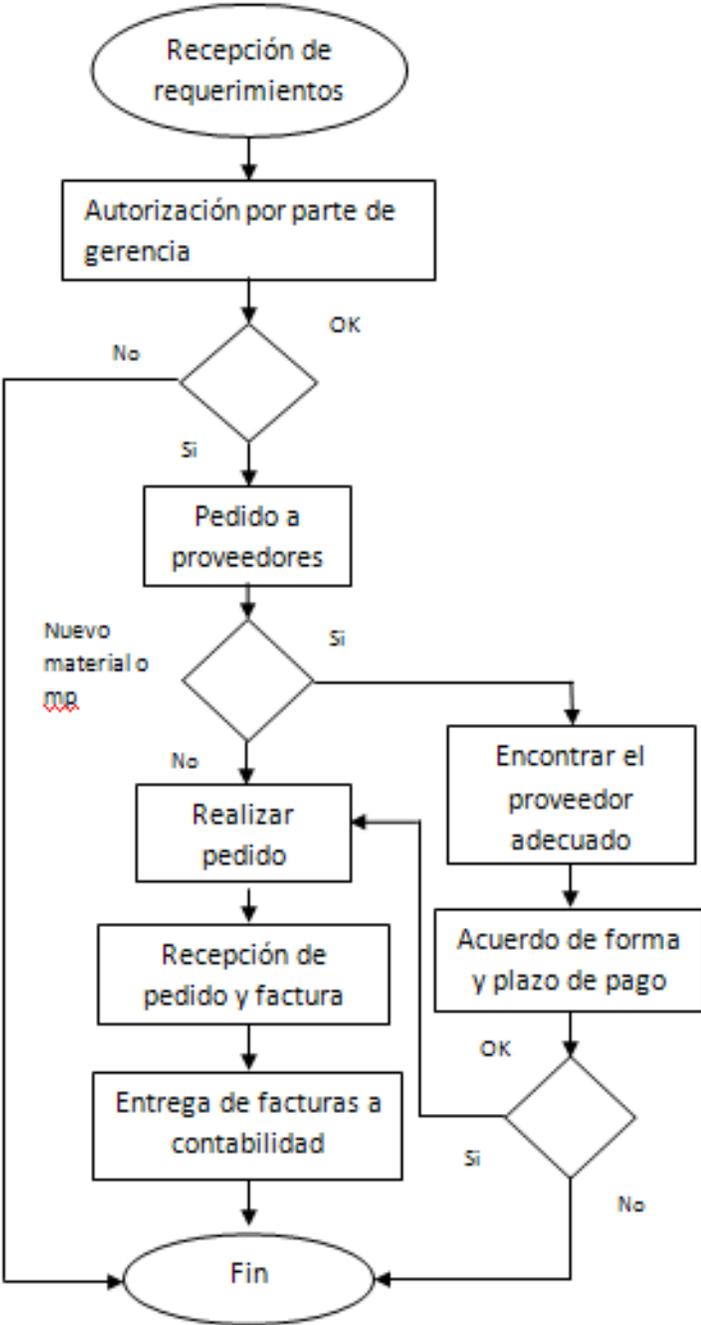


Figura 27. Diagrama de proceso de compras.

5.4.4 Contabilidad



Figura 28. Diagrama de proceso de contabilidad.

### 5.4.5 Diseño

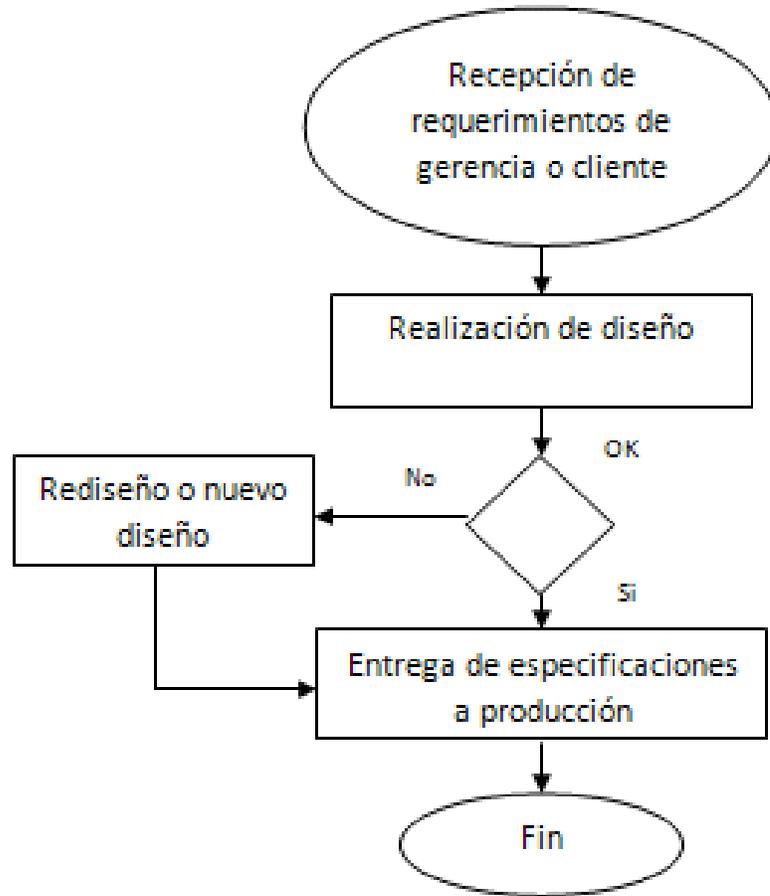


Figura 29. Diagrama de proceso de diseño.

## 5.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA LOS PROCESOS ANALIZADOS.

Los indicadores permiten medir cualquier tipo de mejora realizada.

Galerías Karolina al momento no cuenta con ningún indicador en los procesos, por lo tanto a continuación se muestra posibles indicadores que pueden aportar en los procesos antes analizados.

- Compras

Costo promedio de orden de compra =  $(C_1 + C_2 + C_3 + \dots / n)$

Porcentaje de compras rechazadas =

$$(\#compras rechazadas/Total de compras) \times 100$$

$$\text{Tiempo promedio de entrega de pedidos} = (T_1 + T_2 + T_3 + \dots / n)$$

- Producción

$$\text{Nivel de calidad} = \frac{\text{Unidades producidas sin defectos}}{\text{Total de unidades producidas}} \times 100$$

$$\text{Takt time} = \frac{\text{Tiempo total de la producción disponible por día (seg)}}{\text{Producción total requerida por día (unidades)}}$$

- Ventas

$$\text{Rendimiento de ventas} = \frac{\text{Utilidad ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\text{Nivel de cumplimiento de entregas} = \frac{\text{Total de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$$

$$\text{Calidad de facturación} = \frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$$

## 5.6 CONCLUSIÓN

Contar con manuales de procedimientos estandarizados y congruentes, no solo representa una manera ordenada de recopilar el material de trabajo, sino que la uniformidad de los procedimientos y los instructivos les proporciona una calidad singular, una calidad propia que los hace prácticos, es decir, son útiles para los usuarios.

Elaborar un manual de procedimientos, como cualquier otro componente de un sistema, requiere de una adecuada planeación, tanto para poder realizarlo e implementarlo, puesto que es necesario que todos los que conforman la organización estén dispuestos a cumplirlo.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La empresa Galerías Karolina, como se dijo al principio está pasando por una etapa de crecimiento, por lo que es necesario que se realice la definición de procesos, para la mejora de rendimiento de los mismos, ya que se utilizará los recursos necesarios, sin mal gastarlos o manejarlos de una forma no adecuada o no explotarlos a lo máximo.

Al igual que el analizar el valor agregado, es de gran apoyo al momento de implementar un sistema de gestión por procesos, debido a que controla cada actividad de una manera minuciosa, pudiendo eliminarla si no es necesaria o mejorarla, teniendo como objetivo brindar un servicio al cliente excelente, que sobrepase sus expectativas, así logrando que sea un cliente continuo.

Los indicadores de control permiten medir de una mejor manera los distintos procesos de la empresa, así pudiendo saber en qué nivel se ha mejorado el desarrollo de cada uno.

La caracterización, definición e identificación de las actividades y diagramación de cada proceso, hace que estos sean prácticos, logrando tener un manual que pueda ser entendido por cualquier miembro de la empresa, obteniendo la integración de la gestión por procesos de una manera correcta. Con este modelo se puede evitar errores al momento de implementar el sistema de gestión por procesos, así consiguiendo una mejora de la calidad y productividad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa Galerías Karolina:

Primeramente, la dirección debe adoptar un compromiso, es decir formarse y capacitarse para esta sistemática de gestión por procesos. Para poder sensibilizar, educar y entrenar, así consiguiendo que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

Hacer conocer a todos los miembros este documento, realizar reuniones en las cuales se analicen temas planteados en cuanto a la implementación de la gestión por procesos, logrando el absoluto entendimiento de esta gestión.

Al momento de realizar la implementación es necesario que se la monitoree desde el comienzo hasta el final, para poder saber si esta herramienta está siendo utilizada correctamente.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias bibliográficas:

- CORONEL, Iván. 2012. Gestión por procesos. Técnica metodológica de implantación. Cuenca – Ecuador
- ARTURO Tovar, ALEJANDRO Mota, 2007. CPIMC. Un modelo de administración por procesos. Primera edición. México.
- HARRINGTON, H. J. 2000. Mejora de los procesos en las organizaciones. México, Mx Graw Hill.
- CHANG, R. 1996. Mejora continua de procesos. Barcelona, Granica.
- BELLO ALVAREZ Jaider, 2009. Diseño, implementación y caracterización del mapa de procesos. Colombia.
- POZO, Sergio. 2011. Gestión por procesos. Documento didáctico. Cuenca – Ecuador.
- LIKER, Jeffrey. 2006. Las Claves del Éxito de Toyota. 14 Principios de Gestión del Fabricante más grande del mundo. Gestión 2000. España.
- GUTIÉRREZ, Mario. 2004. Administrar para la Calidad. Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad. Limusa. México DF, México.
- GARCÍA, Fernando. 2011. Material de trabajo para el módulo de Lean-Six Sigma del Curso de Graduación. Documento Didáctico. Cuenca-Ecuador.
- CUATRECASAS, Lluís. 2010. Lean Management: La Gestión Competitiva por Excelencia. Profit. España.

### Referencias electrónicas:

- DEGUATE.COM, “El Mejoramiento Continuo”, Guatemala. Disponible en: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/10.htm>. Consultado en Abril del 2012
- TINAGI, Daniel. “Excelencia en Servicio”. Una demanda ineludible de la globalización. Disponible en: <http://www.amauta-international.com/Excelencia%20en%20Servicio.htm> Consultado en Junio 2012
- INMACULADA Blaya. 2010. “Gestión por procesos”. España Disponible en: <http://www.slideshare.net/nigowarden/gestion-procesos>. Consultada en Junio 2012
- BELTRAN Jaime, CARMONA Miguel, CARRASCO Remigio, RIVAS Miguel, TEJEDOR Fernando. “Guía para una gestión basada en procesos. Disponible en: [http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273cafa4dbguia\\_gestionprocesos.pdf](http://portaldocomerciante.xunta.es/miredic/userfiles/Biblioteca/13390ad6f0273cafa4dbguia_gestionprocesos.pdf). Consultado en Junio 2012.
- GONZÁLEZ, José; “Pasos para el Mejoramiento Continuo”, 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/stepsci.htm>, Consultado en Agosto del 2012.