



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. CPA

TEMA:

“GUÍA DE PROCESOS PARA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.”

HERRERA CEVALLOS CRISTIAN ALEXANDER

RIOBAMBA - ECUADOR

2016.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el Sr. CRISTIAN A. HERRERA CEVALLOS, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Cristian Alexander Herrera Cevallos, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de Junio del 2016

CRISTIAN ALEXANDER HERRERA CEVALLOS

C.I. 0603565169

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación en primer lugar a Dios por ser mi guía, brindarme fortaleza, salud, sabiduría para enfrentar todas las adversidades y culminar con satisfacción esta etapa importante en mi vida profesional, a mis padres Sr. Glider Herrera y Sra. Gloria Cevallos, quienes son mi principal pilar; gracias por sus consejos, por su apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanas por ser parte importante de mi diario vivir por esas palabras de aliento y por estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mi hija Samantha y a mi esposa Gissela que son mi razón para luchar y seguir adelante, dando lo mejor de mí para ser un buen padre, esposo, profesional, hijo, servidor y ejemplo para mi hija.

Cristian Alexander Herrera Cevallos

AUTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por guiar mi camino, llenarme de sabiduría, entendimiento, salud y vida para continuar y cumplir con mis metas de llegar a ser en la vida una persona digna del orgullo de mis padres, de la admiración de mi familia, del ejemplo para mi hija y de ayuda a la sociedad.

A mis padres: Glider Herrera, Gloria Cevallos, por su ayuda, apoyo y comprensión en todo lo que he realizado en la vida y sobre todo en la culminación de mi profesión sin esperar nada a cambio con ejemplo de lucha, perseverancia, responsabilidad y humildad.

A mi esposa y mi hija que ahora son mi familia por estar conmigo en toda circunstancia brindándome amor, comprensión, y amistad, porque gracias a ellos he logrado culminar con mi carrera profesional, sembrando en mí las ganas de salir adelante.

A todos mis maestros que con sus amplios conocimientos me han colmado de sabiduría y valores éticos necesarios para ser útil en la sociedad, sin dejar de ser amigos, compañeros y padres en la Institución educativa que ha sido durante este tiempo mi segundo hogar y del cual me voy llevando gratos recuerdos de mi vida.

Al personal y dirección de “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” por brindarme el apoyo y apertura en su empresa para realizar mi trabajo de titulación, colaborando con responsabilidad, integridad y profesionalismo del cual los caracteriza a cada uno de ellos.

Un amplio, sincero e infinito agradecimiento a los Ingenieros Carlos Delgado Rodríguez y Jorge Arias Esparza que con su colaboración oportuna y pertinente han logrado que cumpla con mi sueño de ser profesional.

Cristian Alexander Herrera Cevallos
AUTOR

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL | ii |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | x |
| ÍNDICE DE CUADROS | xi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| SUMMARY | xiv |
| CAPÍTULO I | 3 |
| EL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.1.1 Planteamiento del Problema | 3 |
| 1.1.2 Formulación del Problema..... | 4 |
| 1.1.3 Delimitación del Problema | 4 |
| 1.2 OBJETIVOS | 4 |
| 1.2.1 Objetivo General..... | 4 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 5 |
| CAPÍTULO II | 6 |
| MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS | 6 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 6 |
| 2.2.1 Gestión Administrativa..... | 6 |
| 2.2.2 Importancia de la Gestión Administrativa..... | 7 |
| 2.2.3 Proceso Administrativo..... | 7 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.4 Planificación | 9 |
| 2.2.5 Organización..... | 9 |
| 2.2.6 Dirección..... | 10 |
| 2.2.7 Control... .. | 10 |
| 2.2.8 Gestión de la Producción | 11 |
| 2.2.9 Proceso Productivo | 12 |
| 2.2.10 Procesos | 13 |
| 2.2.11 Tipos de Procesos | 14 |
| 2.2.12 Procedimiento | 14 |
| 2.2.13 Mapa de Procesos | 15 |
| 2.2.13 Diagramas de Flujo..... | 16 |
| 2.2.14 Clasificación de los Diagramas de Flujo | 16 |
| 2.2.15 Simbología de los Diagramas de Flujo | 16 |
| 2.2.16 Administración de Calidad | 17 |
| 2.2.17 Norma Internacional ISO 9000..... | 17 |
| 2.2.18 Mejora Continua | 19 |
| 2.2.19 Indicadores de Gestión de Procesos..... | 19 |
| 2.2.20 Normativa Legal | 20 |
| CAPÍTULO III..... | 22 |
| MARCO METODOLÓGICO | 22 |
| 3.1 IDEA A DEFENDER | 22 |
| 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 22 |
| 3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 22 |
| 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 23 |
| 3.4.1 Técnicas de la Investigación | 23 |
| 3.4.2 Instrumentos de la Investigación | 24 |
| 3.5 POBLACIÓN..... | 24 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO IV | 25 |
| PROPUESTA | 25 |
| 4.1 TEMA | 25 |
| 4.2 DATOS INFORMATIVOS | 25 |
| 4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 25 |
| 4.3.1 Matriz FODA | 26 |
| 4.3.2 Matriz de Incidencias | 27 |
| 4.3.3 Matriz de Impacto | 28 |
| 4.3.4 Balance Estratégico..... | 31 |
| 4.3.5 Análisis Estratégico | 33 |
| 4.3.6 Cadena de Valor Actual | 34 |
| 4.3.7 Estructura Organizacional Actual | 34 |
| 4.3.8 Levantamiento de Procesos | 35 |
| 4.3.9 Mapa de Procesos Actual..... | 36 |
| 4.3.10 Identificación de Procesos Actuales | 37 |
| 4.3.11 Diagramas de Flujo de Procesos Actuales | 39 |
| 4.3.12 Análisis de Valor Agregado Procesos Actuales | 44 |
| 4.3.13 Indicadores de Gestión de Procesos Actuales..... | 51 |
| 4.4 PROPUESTA DE MEJORA | 52 |
| 4.4.1 Cadena de Valor Propuesta..... | 52 |
| 4.4.2 Organigrama Estructural Propuesto | 52 |
| 4.4.3 Mapa de Procesos Propuesto | 53 |
| 4.4.4 Caracterización de Procesos Propuesto | 54 |
| 4.4.5 Diagramas de Flujo Propuestos | 59 |
| 4.4.6 Análisis de Valor Agregado Procesos Propuestos | 65 |
| 4.4.7 Diagrama General de Procesos | 71 |
| 4.4.8 Guía de Procesos Propuesta | 72 |

| | |
|---|----|
| 4.4.9 Formatos de Control Propuestos..... | 88 |
| CONCLUSIONES | 95 |
| RECOMENDACIONES | 96 |
| BIBLIOGRAFÍA | 97 |
| FUENTES ELECTRÓNICAS | 98 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico N°1 Proceso Administrativo..... | 8 |
| Gráfico N°2 Funciones del Administrador..... | 8 |
| Gráfico N°3 Ciclo Administrativo..... | 8 |
| Gráfico N°4 Control Administrativo..... | 11 |
| Gráfico N°5 Esquema General para el Diseño de Productos..... | 12 |
| Gráfico N°6 Diagrama General de un Proceso..... | 13 |
| Gráfico N°7 Relación de Proceso y Procedimiento..... | 15 |
| Gráfico N°8 Ciclo de Mejora Continua..... | 19 |
| Gráfico N°9 Cadena de Valor Actual..... | 34 |
| Gráfico N°10 Organigrama Actual..... | 35 |
| Gráfico N°11 Mapa de Procesos Actual..... | 36 |
| Gráfico N°12 Diagrama de Flujo Recepción de Materia Prima..... | 41 |
| Gráfico N°13 Diagrama de Flujo Elaboración de Productos..... | 42 |
| Gráfico N°14 Diagrama de Flujo Ventas..... | 43 |
| Gráfico N°15 Cadena de Valor Propuesta..... | 52 |
| Gráfico N°16 Organigrama Estructural Propuesto..... | 53 |
| Gráfico N°17 Mapa de Procesos Propuestos..... | 54 |
| Gráfico N°18 Diagrama de Flujo Propuesto Adquisición y Recepción Materia Prima..... | 59 |
| Gráfico N°19 Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Duelas..... | 60 |
| Gráfico N°20 Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Tablones..... | 61 |
| Gráfico N°21 Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Parquet..... | 62 |
| Gráfico N°22 Diagrama de Flujo Propuesto Bodega..... | 63 |
| Gráfico N°23 Diagrama de Flujo Propuesto Comercialización..... | 64 |
| Gráfico N°24 Diagrama General Propuesto del Proceso..... | 71 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro N°1 Análisis Valor Agregado Recepción de Materia Prima..... | 44 |
| Cuadro N°2 Análisis Valor Agregado Elaboración de Duelas..... | 45 |
| Cuadro N°3 Análisis Valor Agregado Elaboración de Tablones..... | 46 |
| Cuadro N°4 Análisis Valor Agregado Elaboración de Parquet..... | 47 |
| Cuadro N°5 Análisis Valor Agregado Ventas..... | 48 |
| Cuadro N°6 Resumen de Planificación..... | 50 |
| Cuadro N°7 Resumen de Producción..... | 50 |
| Cuadro N°8 Resumen de Materia Prima Requerida..... | 50 |
| Cuadro N°9 Indicadores de Gestión de Procesos..... | 51 |
| Cuadro N°10 Caracterización de Proceso Adquisición y Recepción de Materia Prima..... | 55 |
| Cuadro N°11 Caracterización de Proceso Elaboración de Productos..... | 56 |
| Cuadro N°12 Caracterización de Proceso Bodega..... | 57 |
| Cuadro N°13 Caracterización de Proceso Comercialización..... | 58 |
| Cuadro N°14 Análisis Valor Agregado Propuesto Adquisición y Recepción de Materia Prima..... | 65 |
| Cuadro N°15 Análisis Valor Agregado Propuesto Elaboración Duelas..... | 66 |
| Cuadro N°16 Análisis Valor Agregado Propuesto Elaboración Tablones..... | 67 |
| Cuadro N°17 Análisis Valor Agregado Propuesto Elaboración Parquet..... | 68 |
| Cuadro N°18 Análisis Valor Agregado Propuesto Comercialización..... | 69 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla N°1 Norma ISO 9000:2000..... | 18 |
| Tabla N°2 Diferencias ISO 9001-ISO 9004..... | 18 |
| Tabla N°3 Matriz FODA “Industria Maderera Buenaño”..... | 26 |
| Tabla N°4 Matriz de Incidencias Externas “Industria Maderera Buenaño”..... | 27 |
| Tabla N°5 Matriz de Incidencias Internas “Industria Maderera Buenaño”..... | 28 |
| Tabla N°6 Niveles de Impacto..... | 29 |
| Tabla N°7 Matriz de Impacto Factores Internos “Industria Maderera Buenaño”..... | 29 |
| Tabla N°8 Matriz de Impacto Factores Externos “Industria Maderera Buenaño”..... | 30 |
| Tabla N°9 Matriz Estratégica “Industria Maderera Buenaño”..... | 33 |
| Tabla N°10 Identificación de Procesos Actuales..... | 37 |
| Tabla N°11 Nomenclatura ANSI a Utilizarse..... | 39 |

RESÚMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo, elaborar una guía de procesos para el sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño”, del cantón Guano, provincia de Chimborazo, mediante el diagnóstico situacional de los procesos existentes para lograr la optimización de los recursos en la producción. La investigación se desarrolló en la industria a través de la observación directa de los procesos de transformación de la madera, entrevistas y encuestas que ayudaron a recopilar información necesaria para sustentar el trabajo investigativo. La guía de procesos se elaboró en base a los procesos administrativos, enmarcados en los procesos estratégicos; procesos operativos y procesos de apoyo; además se empleó indicadores de gestión de procesos que permitieron conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos de los procesos productivos de la industria, al realizar el diagnóstico situacional de los procesos actuales de la empresa se estableció ciertas debilidades como: la producción de los diferentes derivados de la madera se realiza empíricamente, inexistencia de procesos claramente definidos, inexistencia de una guía de procesos actualizada, de esta manera la aplicación de la guía de procesos permitirá que se estandaricen los procesos, establecer indicadores de gestión de procesos, para lograr la optimización de los recursos en la producción. Se recomienda aplicar la guía de procesos propuesta con el fin de ser una herramienta de ayuda y soporte para el sistema productivo de la industria.

Palabras clave: GUÍA DE PROCESOS, SISTEMA DE PRODUCCIÓN.

Ing. Carlos Augusto Delgado Rodríguez
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research aims to develop a process guidance for the production system of the company “Industria Maderera Buenaño” in canton Guano, province of Chimborazo through the situational analysis of existing processes to achieve optimization resources in production. The research was conducted in the industry through direct observation in the transformation processes of wood, interviews and surveys helped to gather the necessary information to support this research work. The processes guidance was developed based on the administrative processes and it is framed in the strategic processes; operational processes and support processes; besides, management indicators processes that allowed to know the degree of achievement of goals and objectives of production processes in industry were used. With the situational analysis of current business processes it was possible to establish certain weaknesses such as: Production of various timber is empirically done, lack of clearly defined processes, lack of an updated process guidance, in this way the application of the process guidance allow processes to be standardized, to establish management indicators processes and achieve optimization of resources in production. It is recommended to apply the proposed guidance in order to be a helpful tool to aid and support for the production system in the industry.

Key words: PROCESS GUIDANCE, PRODUCTION SYSTEM.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es una cuestión necesaria el hecho de que todas las empresas se encuentren inmersas en entornos, mercados competitivos y globalizados; entornos en los que todas las empresas tienen la necesidad de alcanzar buenos resultados en sus procesos; para alcanzar estos buenos resultados las empresas necesitan gestionar sus procesos y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que deriva en la necesidad de adoptar herramientas y métodos que permitan a las organizaciones diseñar su sistema de gestión.

La presente guía de procesos tiene como objeto establecer los procedimientos que permitan a la industria adoptar de manera efectiva un enfoque basado en procesos que permita la optimización de recursos y mejora del enfoque conforme a la Norma ISO 9000:2000.

El desarrollo del presente trabajo de investigación se engloba en cuatro capítulos, con el objetivo de facilitar su estudio y destacar la información relevante.

En el primer capítulo denominado PROBLEMA que constituye: planteamiento del problema, formulación del problema, delimitación del problema, formulación de los objetivos y la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo denominado MARCO TEÓRICO que constituye: Las investigaciones previas que servirán de soporte a la investigación, además de la fundamentación que regirá el tema como es la filosófica. Así mismo se plantea las categorías fundamentales en cada una de las variables del tema, en base al marco conceptual se propone la idea a defender.

En el tercer capítulo denominado MARCO METODOLÓGICO se adopta la metodología de ¿cómo y con qué? se va a investigar presentando el enfoque asumido y orientado por uno de los paradigmas de la actualidad. Se define la modalidad y los tipos de investigación, se establece la población y por último se presenta la herramienta para recolectar y procesar la información.

En el cuarto capítulo denominado PROPUESTA se desarrolla la propuesta denominada “GUÍA DE PROCESOS PARA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE INDUSTRIA MADERA BUENAÑO DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”. La misma que conforma las etapas de diagnóstico situacional, cadena de valor, levantamiento de procesos actuales, desarrollo de las mejoras propuestas y la elaboración de una guía de procesos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad es necesario para la empresa “Industria Maderera Buenaño” realizar una investigación, que permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos planteados por el sistema de producción de la empresa, como también comprobar la observancia y cumplimiento de disposiciones legales y ambientales.

Los principales problemas que se presentan en la empresa “Industria Maderera Buenaño” en cuanto al sistema de producción son:

- * La producción de los diferentes derivados de la madera se realiza de forma empírica lo que conlleva a una gestión compleja porque no se mide los niveles de eficiencia, eficacia y economía que faciliten a la gerencia conocer la situación real de los procesos y procedimientos aplicados dentro del sistema de producción, además en la industria no se ha evaluado los resultados alcanzados mediante la consecución de objetivos.
- * La inexistencia de procesos claramente definidos; genera un Incremento de los desperdicios en la producción.
- * Las instrucciones a los empleados son de forma verbal; lo que hace que el personal no cuente con la información suficiente para realizar sus operaciones.
- * La inexistencia de una guía de procesos actualizada y acorde al funcionamiento maderero dificulta la optimización de recursos en la producción.

1.1.2 Formulación del Problema

¿Cómo la guía de procesos para el sistema de producción incidirá en la empresa “Industria Maderera Buenaño” del cantón Guano, provincia de Chimborazo, para lograr la optimización de los recursos en la producción y mejorar la calidad de los productos?

1.1.3 Delimitación del Problema

Esta investigación pretende proporcionar a la industria, un diagnóstico de los procesos existentes para la fabricación de los diferentes derivados de la madera, en función a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, a fin de que se tomen las correcciones pertinentes, para de esta manera generar mayor eficiencia y eficacia en su proceso de producción.

El tiempo en el que se llevará a cabo este proceso será de acuerdo a la investigación y la obtención de resultados que se vayan dando.

Campo: Administración

Área: Procesos Administrativos

Aspecto: Gestión de la producción

Variables: Guía de procesos – Procesos administrativos

Espacial: Sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño” del cantón Guano, provincia de Chimborazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar una guía de procesos para el sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño”, del cantón Guano, provincia de Chimborazo; mediante el diagnóstico situacional de los procesos existentes para lograr la optimización de los recursos en la producción.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de los procesos utilizados en el sistema de producción de la empresa; basado en el marco teórico referencial de la gestión y elaboración de procesos productivos.
2. Aplicar los métodos y técnicas de elaboración de procesos para identificar los procesos críticos existentes en el sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño”.
3. Diseñar una guía de procesos que contenga las instrucciones, conclusiones y recomendaciones; dirigidas a mejorar y fortalecer los procesos ejecutados en el sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño.”

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la empresa “Industria Maderera Buenaño” no se ha realizado evaluaciones de cumplimiento sobre los procesos ejecutados en su sistema de producción, que permitan tener una visión acerca de la gestión productiva, parte de ahí la importancia de efectuar este trabajo de investigación con la finalidad de elaborar una Guía de Procesos que pretende determinar si los procesos que se aplican en el sistema de producción de la industria; en la actualidad son los adecuados o no, determinando así el nivel de confianza y por ende el nivel de riesgo en la empresa.

La elaboración de una guía de procesos para la el sistema de producción de la empresa está encaminada a proponer una retroalimentación del sistema productivo existente; para de esta manera lograr una optimización en la gestión productiva de la empresa contribuyendo directamente con la mano de obra, para mejorar la calidad de los productos ofertados.

La investigación es factible, ya que la empresa se ha comprometido a brindar la información necesaria para el desarrollo de la misma.

Finalmente esta investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, solucionando problemas existentes con respuestas efectivas y aplicables a la realidad de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el desarrollo de la presente investigación se tomará como referencia trabajos similares, con el objetivo de tener documentos de base para la ejecución de la misma, los cuales se encuentran en la biblioteca de la FADE, cuyas conclusiones principales son:

TEMA: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN PARA LA EMPRESA PASTEURIZADORA PILLARO, DEL CANTÓN PILLARO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA 2012.

AUTORAS: CARRILLO TARCO LUZ MARÍA / LARA PAREDES MARIA GERMANÍA.

* Análisis FODA con la finalidad de poder introducirnos más en la problemática de la empresa y dar posibles estrategias para el mejoramiento de la empresa.

* El uso adecuado del manual en la empresa permite mantener una información detallada, ordenada, oportuna, confiable y actualizada, que permite obtener un producto terminado de calidad y optimizar los recursos de la empresa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión Administrativa

“La Gestión Administrativa tiene como finalidad el correcto desarrollo de las actividades internas de la empresa, así como su buen funcionamiento”. (RAMÓN, 2005; p.141).

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (CHIAVENATO, 2004; p. 10)

En mi criterio el enfoque que realizan los autores mencionados es que cada empresa, según sus características y naturaleza, deben estructurar su Gestión Administrativa según criterios de eficacia y eficiencia. 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 lograr la consecución del objetivo de la empresa.

2.2.2 Importancia de la Gestión Administrativa

En su estudio Idalberto Chiavenato (2004) describe:

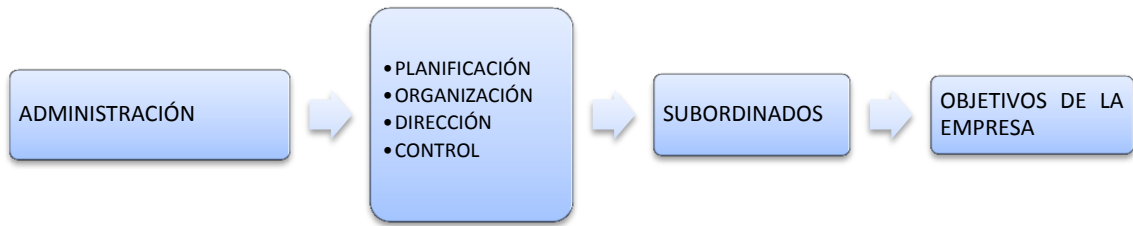
- * En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa, debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- * Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- * La 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. (pág. 45)

2.2.3 Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa u organización. Sirve para diseñarla conceptualizarla, manejarla, mejorarla, etc.” (HERNÁNDEZ, 2008, p. 129)

El proceso administrativo comprende en las siguientes funciones:

Gráfico N° 1: Proceso Administrativo



Fuente: “CHIAVENATO, idalberto 2006”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración:

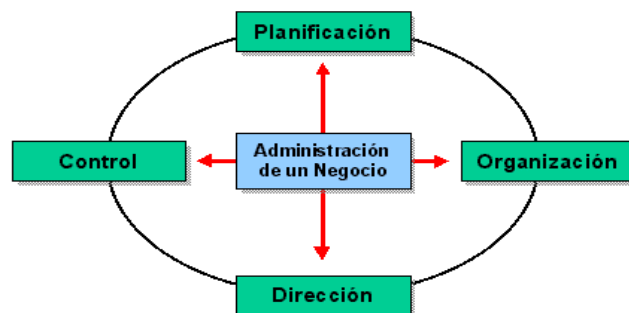
Gráfico N° 2: Funciones del Administrador



Fuente: “CHIAVENATO, idalberto 2006”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

El desempeño de las funciones de la administración constituye el ciclo administrativo:

Gráfico N° 3: Ciclo Administrativo



Fuente: “CHIAVENATO, idalberto 2006”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

2.2.4 Planificación

“Planificación es la proyección impresa de la acción, toma en cuenta información del pasado de la empresa, y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y de sus miembros, a través de controles que comparan lo planeado con lo realizado”. (HERNÁNDEZ, 2008, p. 134)

“Es un proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización, en busca de respuestas vitales para su diseño, estructura, dirección y control. La planeación considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro”. (BENJAMÍN, 2013, p. 79)

En mi criterio la planificación es el proceso por el cual el administrador mira el futuro y descubre cursos alternos de acción. Es decir de antemano descubre qué hacer, como hacer, cuando hacer y quien deberá llevarlo a cabo. En otras palabras consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

2.2.5 Organización

“Es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada de los organigramas, manuales y descripciones de puestos”. (HERNÁNDEZ, 2008, p.134)

“Proceso que parte de especializar y dividir el trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. (BENJAMÍN, 2013, p. 79)

En mi criterio organización consiste en el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo de personas, mediante la determinación de jerarquías y la

agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del personal.

2.2.6 Dirección

“Es la acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño”. (HERNÁNDEZ, 2008, p. 135)

“Es el proceso de guiar y proveer del apoyo necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización”. (BENJAMÍN, 2013, p. 80)

En mi criterio dirección es la influencia del administrador a través del cual logra que sus subordinados contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucional es mediante: supervisión, comunicación y motivación.

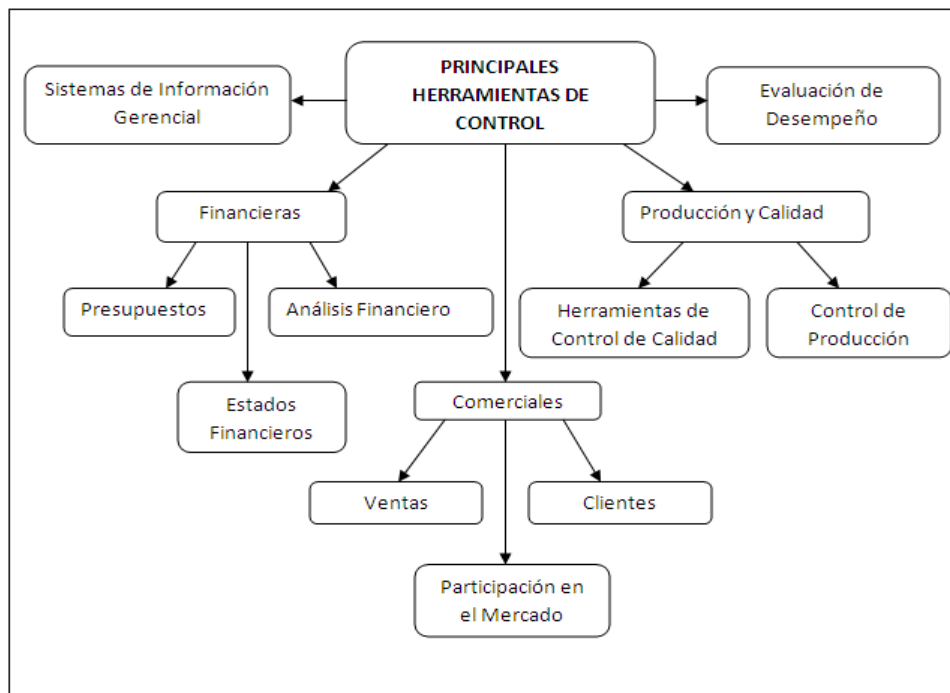
2.2.7 Control

“Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente”. (HERNÁNDEZ, 2008, p. 135)

“Proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones en congruencia con las expectativas definidas en los planes, metas y estándares de desempeño”. (BENJAMÍN, 2013, p. 80)

En mi criterio control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad a lo planificado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin de cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Gráfico N° 4: Control Administrativo



Fuente: “KAPLAN, robert 2002”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

2.2.8 Gestión de la Producción

“Es la administración de sistemas de producción de las organizaciones, que convierte insumos en productos y servicios”. (GAITHER, 2009; p. 50)

“Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos”. (RENDER, 2006; p.41)

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.

2.2.9 Proceso Productivo

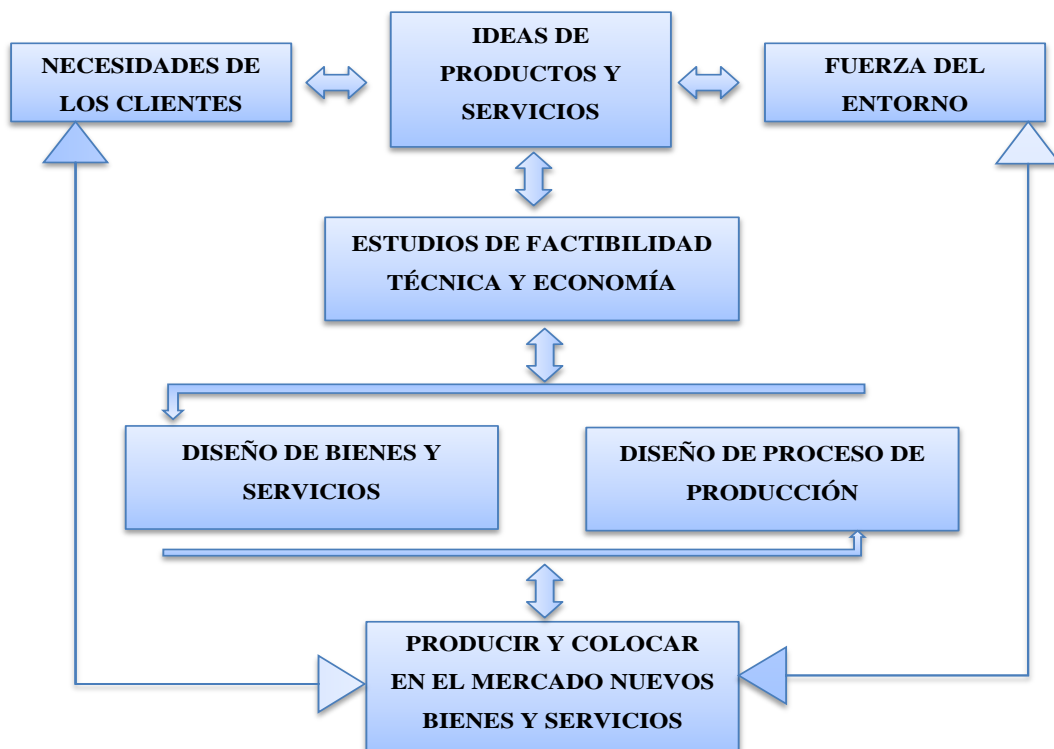
En su estudio Henry Johanson (2010) describe:

Las materias primas e insumos.- Son aquellos materiales que influyen directamente sobre el proceso de producción y que son parte del producto final.

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.

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. (pág.178)

Gráfico N° 5: Esquema General para el Diseño de Productos



Fuente: "GAITHER, norman 2002"

Elaborado por: "HERRERA, cristian 2016"

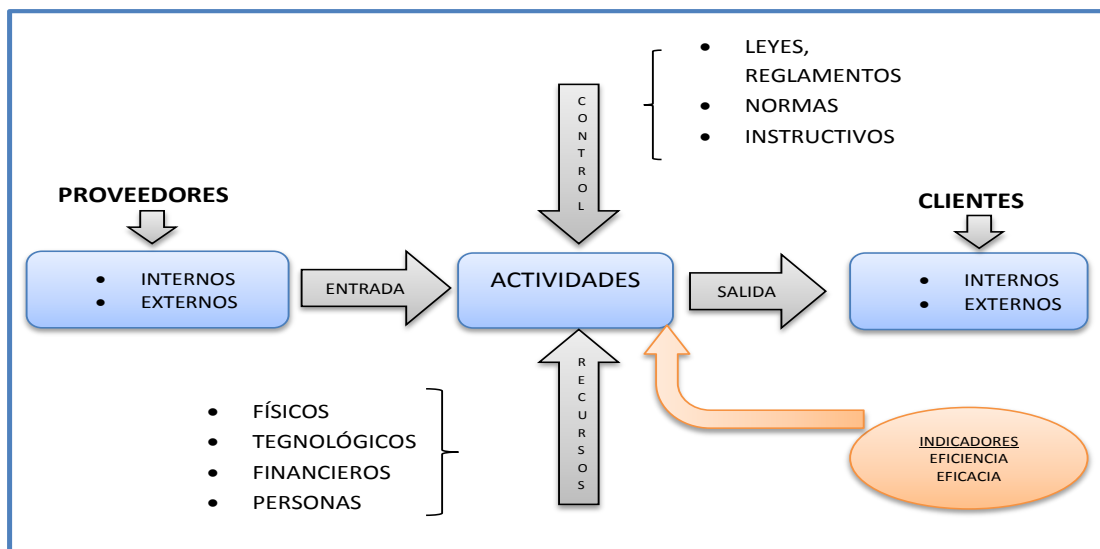
2.2.10 Procesos

“Se definen como un conjunto de actividades que se realizan o suceden en forma secuencial o paralela para lograr un objetivo”. (MARIÑO, 2009; p 155)

“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”. (FINCOWSKY, 2009; p.64)

De acuerdo con las definiciones propuestas por los mencionados autores 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.

Gráfico N° 6: Diagrama General de un Proceso



Fuente: “MARIÑO, hernando 2009”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

2.2.11 Tipos de Procesos

En su estudio Hernando Mariño (2009) describe:

Dentro de los diversos tipos de procesos se puede diferenciar claramente los siguientes que dentro de una organización se denominan macroprocesos.

Procesos Gobernantes, estratégicos o de dirección.- 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.

Procesos Operativos, de producción.- 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.

Procesos de Apoyo, de soporte.- Son procesos que soportan a los dos anteriores, brindan tecnología, logística, recursos, etc. con este apoyo los procesos anteriores pueden desarrollarse. (pag.59)

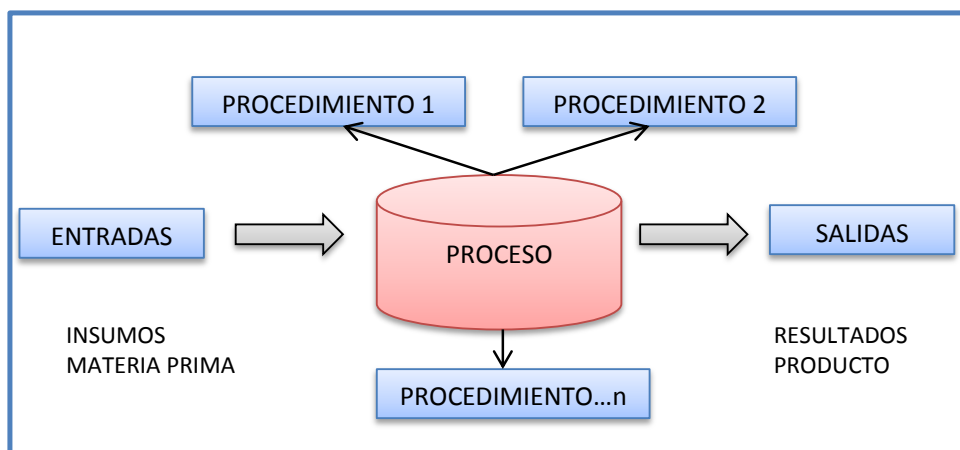
2.2.12 Procedimiento

“Los procedimientos se ejecutan en conjunto y articulan todo el proceso y su relaciones con otros, un procedimiento documentado es un instrumento de operación en el que se describen las actividades secuenciales para desarrollar un proceso”. (RENDER, 2006; p.6)

Según ISO 9000: 2000 Un procedimiento es una forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

En mi criterio un procedimiento son todas las actividades que se desarrollan dentro de un proceso para cumplir con el objetivo propuesto.

Gráfico N° 7: Relación de Procesos y Procedimientos.



Fuente: “JOHANSON, henry 2010”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Un proceso puede estar formado por dos o más procedimientos, los cuales se alimentan de entradas para poder generar las salidas, es por este motivo que los procedimientos necesitan ser documentados de tal forma que sirvan de guía a los usuarios finales; la guías de procesos son herramientas administrativas que ayudan a agrupar los procedimientos que corresponden a un mismo proceso y a procesos interrelacionados; al documentar los procedimientos evita que se generen problemas al desarrollar las actividades administrativas y operativas además ayudan a controlar, dirigir y ordenar las actividades planificadas.

2.2.13 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”. (MARIÑO, 2009; p 163)

2.2.13 Diagramas de Flujo

Un diagrama de flujo conocido también como diagramación lógica, es una herramienta de gran valor que nos ayuda a entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de una empresa; mediante una secuencia continua.

2.2.14 Clasificación de los Diagramas de Flujo

Diagramas de Bloque. Estos diagramas son los más sencillos y frecuentes de los diagramas de flujo, nos proporcionan una visión rápida y no compleja de un proceso, son utilizados para representar procesos prolongados; los diagramas de bloque pueden fluir horizontal o verticalmente.

Diagrama de flujo funcional. El diagrama de flujo funcional muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo e identifica como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

2.2.15 Simbología de los Diagramas de Flujo

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.

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.

2.2.16 Administración de Calidad

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.

“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. (HOYLE, 2008; p.247)

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.

2.2.17 Norma Internacional ISO 9000

La organización internacional de estandarización, ISO es una federación mundial de los organismos nacionales de estandarización, cuya sede está situada en Ginebra-, en el año de 1989, ISO publicó las normas de la serie ISO 9000, que especifican los requisitos de los sistemas de aseguramiento de la calidad de la empresas.

Tabla N° 1: Norma ISO 9000:2000

| NORMA | DESCRIPCIÓN |
|---------------|--|
| ISO 9000:2000 | “SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO” |
| ISO 9001:2000 | “SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS” |
| ISO 9004:2000 | “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO” |

Fuente: “ISO 9000:2000”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de procesos, se centra en la eficacia del sistema de gestión para satisfacer los requisitos del cliente. La norma ISO 9004 proporciona orientación a la dirección, para que cualquier organización logre el éxito sostenido en un entorno complejo y de constante cambio; trata de las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas y su satisfacción, mediante la mejora continua.

Tabla N° 2: Diferencias ISO 9001 – ISO 9004

| ISO 9001 | ISO 9004 |
|------------------------|--|
| ESTABLECE REQUISITOS | ESTABLECE DIRECTRICES DE GESTIÓN |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | ORIENTACIÓN A TODAS LAS PARTES INTERESADAS |
| BUSCA MEJORA CONTINUA | BUSCA MEJORA GLOBAL DE DESEMPEÑO |
| EFICACIA | EFICIENCIA |

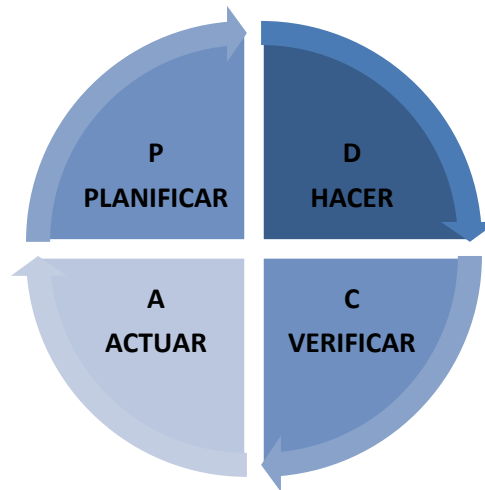
Fuente: “ISO 9000:2000”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

2.2.18 Mejora Continua

ISO 9000:2000 define a la mejora continua como una actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir requisitos.

Gráfico N° 8: Ciclo de Mejora Continua



Fuente: “DEMING, edward 2009”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Planificar.- Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados con los requisitos tanto de los clientes internos como los clientes externos.

Hacer.- Implementar los procesos.

Verificar.- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, requisitos y objetivos planteados.

Actuar.- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

2.2.19 Indicadores de Gestión de Procesos

“Indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden un mismo proceso o a diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza” (BENJAMIN, 2013, p. 114).

“Un indicador es una herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Además son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos” (MONDRAGÓN, 2002, pp. 52-53).

Los indicadores de gestión serán un parámetro de medición en el desarrollo del trabajo investigativo.

2.2.20 Normativa 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).

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

La elaboración de una guía de procesos para el sistema de producción de la empresa “Industria Maderera Buenaño”, del cantón Guano, provincia de Chimborazo; permitirá lograr la optimización de los recursos en la producción y mejorar la calidad de los productos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria.- Explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto emprendo una investigación exploratoria ya que el tema no ha sido investigado. Este tipo de investigación se realizará con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una guía de procesos para el sistema de producción. A través de esta investigación se recogerá e identificará procesos críticos dentro del sistema de producción.

Descriptiva.- Mediante este tipo de investigación, se aplicará un método de evaluación de los procesos existentes en el sistema de producción, logrando identificar los procesos críticos que necesiten ser mejorados, por medio de la descripción que ha proporcionado la información se determinará las correcciones oportunas.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Deductivo.- Se trabajará por este método ya que de procedimientos generales se podrá llegar a planteamientos y revisiones particulares.

Método Analítico.- Tiene la finalidad de conocer el funcionamiento interno y los procesos aplicados en el sistema de producción.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se procede a considerar las técnicas y los instrumentos de recolección de la información que son:

Técnicas: La Observación.

La Encuesta.

La Entrevista.

Instrumentos: El Cuestionario.

3.4.1 Técnicas de la Investigación

La Observación.- Esta técnica es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el administrador para obtener el mayor número de datos. Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Objetivo de la Observación

Habituar con la situación de estudio

Detectar los procesos críticos

Evaluar los procesos.

Clasificada de la siguiente manera

Tipo de Observación: Directa

Metodología utilizada: Estructurada

Número de observadores: Individual

Lugar de observación: De campo en el sistema de producción de “Industria Maderera Buenaño”

La Entrevista.- Esta técnica es una de las fuentes primarias de información para el investigador, se aplicará al Propietario, y Contadora de la industria maderera, con el fin de obtener información sobre los procesos realizados en el sistema de producción.

La Encuesta.- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones son de interés para el investigador, para ello se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregarán a los operarios, a fin de que las inquietudes sean respondidas.

3.4.2 Instrumentos de la Investigación

Instrumento para registro de datos

Cuestionario.- El cuestionario es un instrumento utilizado para la recolección de información, en la cual responde a un listado de preguntas escritas a fin de que sean contestadas.

Se realizarán cuestionarios; los mismos que se utilizarán en las entrevistas y encuestas que serán aplicadas para detectar los posibles procesos críticos dentro del sistema de producción de la industria maderera.

3.5 POBLACIÓN

Población.- Es el universo o totalidad de personas que se relacionan con el proceso investigativo.

La presente investigación se realizará a los colaboradores de “Industria Maderera Buenaño” que está representado por el Propietario, la Contadora y los operarios del sistema de producción; por lo cual no será necesario aplicar métodos estadísticos para determinar la muestra.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 TEMA

“GUÍA DE PROCESOS PARA EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” DEL CANTÓN GUANO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

4.2 DATOS INFORMATIVOS

| | |
|---------------------------------------|--|
| Razón social: | BUENAÑO FIALLOS PATRICIO MARCELO |
| Nombre Comercial: | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” |
| RUC: | 0602156606001 |
| Domicilio: | Panamericana Norte Km 3 ½ vía a Quito |
| Tipo de Contribuyente: | Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad |
| Actividad Económica Principal: | Fabricación de tablas, tablonés de madera, duela, media duela, pisos de parquet. |

4.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Para realizar el diagnóstico situacional de la industria, se va a elaborar un matriz FODA, en la que se describe tanto el factor interno como el factor externo; luego se procede con la matriz de incidencias, la matriz de impacto y las estrategias que se aplicaran para contrarrestar las debilidades y amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades; posterior se realiza una cadena de valor, el mapa de procesos y el levantamiento de los procesos actuales de “Industria Maderera Buenaño”.

4.3.1 Matriz FODA

Tabla N° 3: Matriz FODA “Industria Maderera Buenaño”

| ANÁLISIS INTERNO | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| Transparencia en la información. | Inexistencia de una guía de procesos. |
| Calidad en los productos ofertados. | Inadecuado control interno en el sistema de producción. |
| Posicionamiento en el mercado. | Inexistencia de estructura organizacional. |
| Experiencia en el mercado maderero. | Inexistencia de indicadores de gestión. |
| | Manejo de procesos de producción empíricamente. |
| | No se posee un manual de funciones para el desempeño del personal. |
| | Falta de preparación académica en el personal. |
| | No existen capacitaciones constantes. |
| ANÁLISIS EXTERNO | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. | Excesiva competencia. |
| Incremento de construcciones de viviendas. | Cambios en las normativas legales. |
| Excelente relación con los proveedores. | Cambio climático. |
| Nuevas tecnologías. | Desastres naturales. |
| | Recesión económica en el país. |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.2 Matriz de Incidencias

Esta matriz permite establecer los efectos positivos que taren consigo las fortalezas y oportunidades y los efectos negativos de las debilidades y amenazas con respecto a la “Industria Maderera Buenaño”.

Tabla N° 4: Matriz de Incidencias Externas “Industria Maderera Buenaño”

| FORTALEZAS | INCIDENCIAS |
|--|--|
| Información contable adecuada. | La información contable proporcionada es adecuada y permite tomar decisiones oportunas |
| Calidad en los productos ofertados. | Oferta productos de buena calidad. |
| Posicionamiento en el mercado. | Gran demanda de los productos fabricados por la industria |
| Experiencia en el mercado maderero. | Participación en el mercado por 15 años |
| DEBILIDADES | INCIDENCIAS |
| Inexistencia de una guía de procesos. | Al no existir una guía de procesos los mismos son ejecutados empíricamente. |
| Inadecuado control interno en el sistema de producción. | Al no existir un adecuado control sobre la producción los desperdicios se incrementan. |
| Inexistencia de estructura organizacional. | Al no existir una estructura organizacional definida no se pueden ejecutar los controles necesarios en todas las áreas de la empresa. |
| Inexistencia de indicadores de gestión. | Al no contar con parámetros para evaluar en qué medida se están cumplimiento los objetivos, genera incumplimientos en la entrega de productos. |
| Manejo de procesos de producción empíricamente. | Al realizar los procesos en forma empírica se producen daños en la materia prima. |
| No se posee un manual de funciones para el desempeño del personal. | Duplicidad de funciones y tareas |
| Falta de preparación académica en el personal. | Inadecuada ejecución de las funciones. |
| No existen capacitaciones constantes. | El personal no cuenta con información actualizada para realizar sus funciones. |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Tabla N° 5: Matriz de Incidencias Internas “Industria Maderera Buenaño”

| OPORTUNIDADES | INCIDENCIAS |
|---|---|
| Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. | Incrementar los niveles de ventas al ser proveedor permanente del estado y las principales empresas privadas de la sierra centro. |
| Incremento de construcciones de viviendas. | Planes de desarrollo de viviendas y urbanizaciones en la ciudad. |
| Excelente relación con los proveedores. | Se puede adquirir mayores volúmenes de materia prima, con planes de pago extendidos. |
| Nuevas tecnologías. | Con la globalización se puede acceder a nueva maquinaria de producción. |
| AMENAZAS | INCIDENCIAS |
| Excesiva competencia. | Incremento de aserraderos en la ciudad. |
| Cambios en las normativas legales. | Constantes cambios en la normativa legal vigente en el país. |
| Cambio climático. | Inestabilidad climática, disminución de bosques. |
| Desastres naturales. | Posibles erupciones volcánicas |
| Recisión económica en el país. | Disminución del poder adquisitivo en el país. |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.3 Matriz de Impacto

La matriz de impacto nos permite definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza. Por los tanto se define y categoriza cada factor en relación con el impacto ocasionado a “Industria Maderera Buenaño”. Identificamos los factores internos y externos y luego de establecer su incidencia se procede a determinar el impacto de la siguiente manera:

Establecemos una calificación de 1 a 3 a cada uno de los factores para determinar lo siguiente:

(Calificación =1) nivel más bajo de actuación, importancia baja.

(Calificación =2) nivel medio de actuación, importancia media.

(Calificación =3) mayor nivel de actuación, importancia alta.

Tabla N° 6: Niveles de Impacto

| CALIFICACIÓN | IMPORTANCIA |
|--------------|-------------|
| 3 | ALTO |
| 2 | MEDIO |
| 1 | BAJO |

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

A continuación se presenta el análisis de los factores internos y externos y el impacto para la empresa “Industria Maderera Buenaño”.

Tabla N° 7: Matriz de Impacto Factores Internos “Industria Maderera Buenaño”

| FORTALEZAS | CALIF. | DEBILIDADES | CALIF. |
|-------------------------------------|-----------|--|-----------|
| Transparencia en la información. | 3 | Inexistencia de una guía de procesos. | 3 |
| Calidad en los productos ofertados. | 2 | Inadecuado control interno en el sistema de producción. | 3 |
| Posicionamiento en el mercado. | 3 | Inexistencia de estructura organizacional. | 3 |
| Experiencia en el mercado maderero. | 2 | Inexistencia de indicadores de gestión. | 2 |
| | | Manejo de procesos de producción empíricamente. | 2 |
| | | No se posee un manual de funciones para el desempeño del personal. | 3 |
| | | Falta de preparación académica en el personal. | 2 |
| | | No existen capacitaciones constantes. | 3 |
| TOTAL | 10 | TOTAL | 21 |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

FORTALEZAS $\frac{C1}{CT} * 100$ $\frac{10}{31} * 100 = 32,25 = 32\%$

DEBILIDADES $\frac{C2}{CT} * 100$ $\frac{21}{31} * 100 = 67,74 = 68\%$

Análisis Interno

En el análisis de los factores internos realizado a la “Industria Maderera Buenaño”, se ha obtenido como resultado en la matriz de impacto en la que describe un 32% de FORTALEZAS, contra un 68% de DEBILIDADES, lo que nos demuestra que los factores negativos son superiores a los factores positivos.

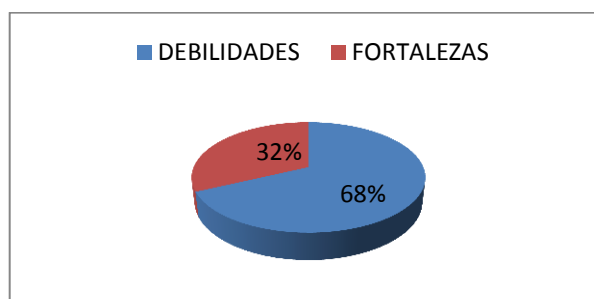


Tabla N° 8: Matriz de Impacto Factores Externos “Industria Maderera Buenaño”

| OPORTUNIDADES | CALIF. | AMENAZAS | CALIF. |
|---|---------------|------------------------------------|---------------|
| Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas. | 3 | Excesiva competencia. | 1 |
| Incremento de construcciones de viviendas. | 3 | Cambios en las normativas legales. | 3 |
| Excelente relación con los proveedores. | 3 | Cambio climático | 2 |
| Nuevas tecnologías. | 3 | Desastres naturales. | 3 |
| | | Recisión económica en el país. | 1 |
| TOTAL | 12 | TOTAL | 10 |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

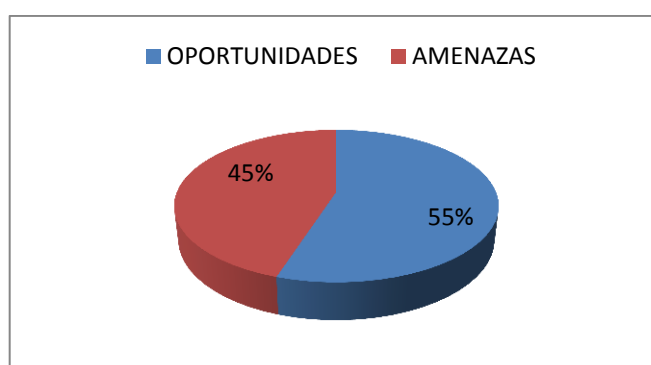
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

OPORTUNIDADES $\frac{C1}{CT} * 100$ $\frac{12}{22} * 100 = 54,54 = 55\%$

AMENAZAS $\frac{C2}{CT} * 100$ $\frac{10}{22} * 100 = 45,45 = 45\%$

Análisis Externo

En el análisis de los factores externos realizado a “industria Maderera Buenaño”, se ha obtenido como resultado en la matriz de impacto en la que se describe un 55% de OPORTUNIDADES, contra un 45% de AMENAZAS, lo que nos demuestra que con un mejor aprovechamiento de las oportunidades se lograra disminuir las amenazas.



4.3.4 Balance Estratégico

El balance estratégico es la relación que guardan entre si el factor de optimización y riesgo de una organización y puede favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos se aplica las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la empresa.

El **factor de optimización** indica la posición favorable de la industria, los aspectos competitivos lo que significa un beneficio importante para el futuro.

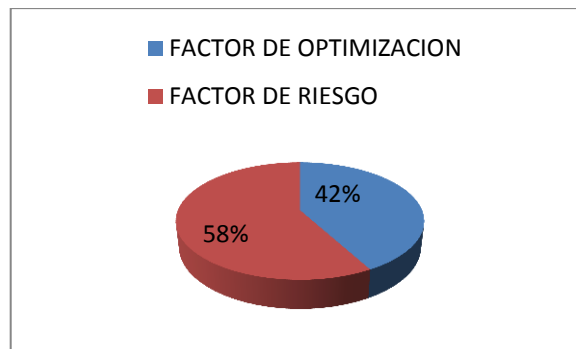
| | | | | |
|------------|---|---------------|---|------------------------|
| FORTALEZAS | + | OPORTUNIDADES | = | FACTOR DE OPTIMIZACIÓN |
|------------|---|---------------|---|------------------------|

FORTALEZAS + OPORTUNIDADES $\frac{C1}{CT} * 100$ $\frac{22}{53} * 100 = 41,50 = 42\%$

El **factor de riesgo** por el contrario nos muestra las condiciones que limitan el desarrollo futuro para la industria.

| | | | | |
|-------------|---|----------|---|------------------|
| DEBILIDADES | + | AMENAZAS | = | FACTOR DE RIESGO |
|-------------|---|----------|---|------------------|

$$\text{DEBILIDADES} + \text{AMENAZAS} = \frac{C2}{CT} * 100 = \frac{31}{53} * 100 = 58,49 = 58\%$$



En la empresa “Industria Maderera Buenaño” según in minucioso a, frente a un análisis, se determinó que la industria posee un 42% del factor de optimización, frente a un 58% de factor de riesgo. Esto significa que la industria debe aprovechar de manera más eficiente las fortalezas así como identificar un mayor porcentaje de oportunidades para poder aprovecharlas. Las debilidades encontradas en “Industria Maderera Buenaño” deben ser eliminadas o minimizadas, en cuanto a las amenazas se debe contrarrestar con las oportunidades para disminuir el alto nivel de riesgo existente.

4.3.5 Análisis Estratégico

Tabla N° 9: Matriz Estratégica “Industria Madera Buenaño”

| | FACTORES INTERNOS | |
|--------------------------|--|---|
| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| FACTORES EXTERNOS | <p>F1. Transparencia en la información.</p> <p>F2. Calidad en los productos ofertados.</p> <p>F3. Posicionamiento en el mercado.</p> <p>F4. Experiencia en el mercado maderero.</p> <p>F5. Capacidad de producción.</p> | <p>D1. Inexistencia de una guía de procesos.</p> <p>D2. Inadecuado control interno en el sistema de producción.</p> <p>D3. Inexistencia de estructura organizacional.</p> <p>D4. Inexistencia de indicadores de gestión.</p> <p>D5. Manejo de procesos de producción empíricamente.</p> <p>D6. No se posee un manual de funciones para el desempeño del personal.</p> <p>D7. Falta de preparación académica en el personal.</p> <p>D8. No existen capacitaciones constantes</p> |
| OPORTUNIDADES | <p>FO</p> <p>Realizar convenios estratégicos con empresas privadas de construcción con el fin de ser proveedor permanente. (O1,O2,F2,F3)</p> | <p>DO</p> <p>Diseñar una planificación de capacitación anual para los operarios de la maquinaria. (O3,O4,D5,D8)</p> <p>Implementar un sistema de gestión por procesos. (O1,O3;D1,D2,D3,D4,D6)</p> |
| AMENAZAS | <p>FA</p> <p>Establecer un plan de acción para desastres naturales. (A3,A4,F4)</p> <p>Cumplir con la normativa vigente en el país. (A2,A5,F1)</p> | <p>DA</p> <p>Implementar un sistema de gestión por procesos, enmarcado en la norma ISO. (A1,A5,D1-D7)</p> |

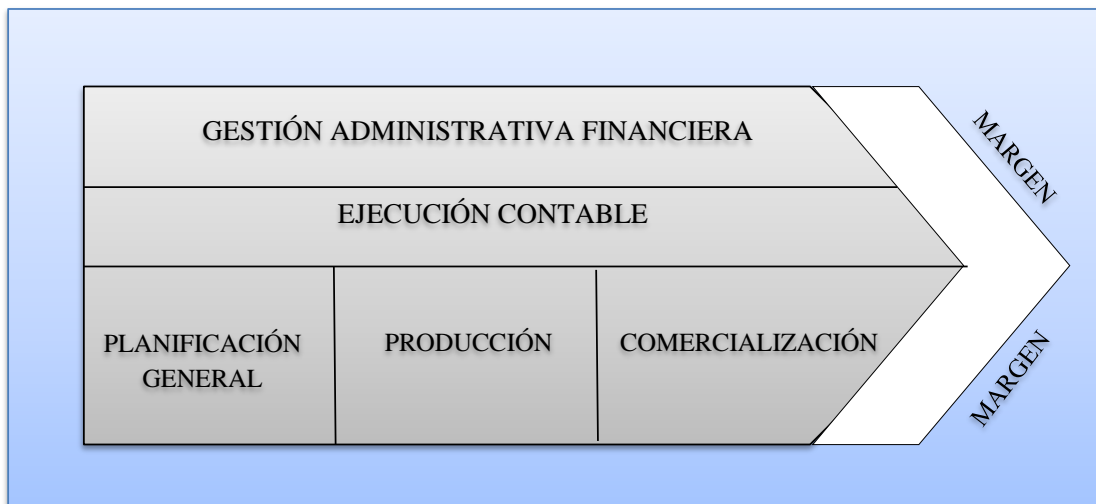
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.6 Cadena de Valor Actual

La cadena de valor de la industria no estaba definida con anterioridad, el modelo que se presenta en el gráfico N° 9 es parte del diagnóstico realizado. Se debe tener en cuenta que el modelo obtenido está basado en lo que actualmente se maneja en “Industria Maderera Buenaño”.

Gráfico N° 9: Cadena de Valor Actual



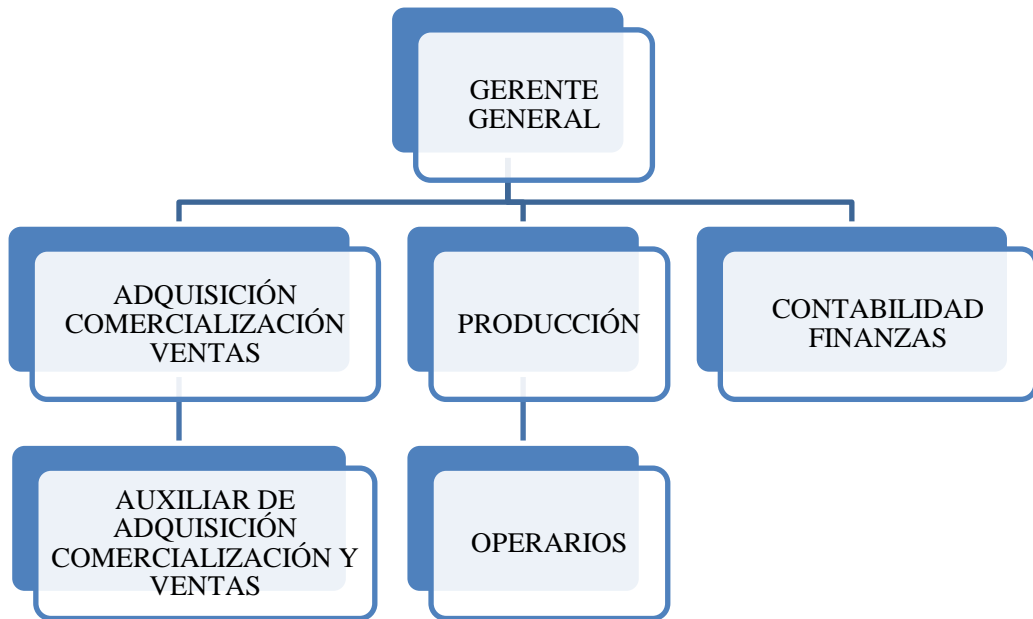
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.7 Estructura Organizacional Actual

La estructura organizacional actual de “Industria Maderera Buenaño”, es una estructura simple formada por uno o pocos administradores y los operarios, todas las actividades giran alrededor del gerente general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.

Gráfico N° 10: Organigrama Actual



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.8 Levantamiento de Procesos

Para el levantamiento y análisis de los procesos se desarrolló reuniones con el Sr. Patricio Buenaño gerente general de la industria, en las cuales se delinearon los objetivos que se deberían alcanzar al finalizar el proyecto.

Dentro del sistema de producción se recopiló la información necesaria para realizar la investigación, donde se puede identificar que no se mantiene un adecuado control y seguimiento de los procesos realizados.

El Gerente General de “Industria Maderera Buenaño”, siempre ha mantenido la preocupación sobre el crecimiento y desarrollo de su industria frente a los cambios que se han presentado. Sus objetivos de trabajo están alineados con un plan semanal de acuerdo a los pedidos de producción de esta manera se distribuye 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.

4.3.9 Mapa de Procesos Actual

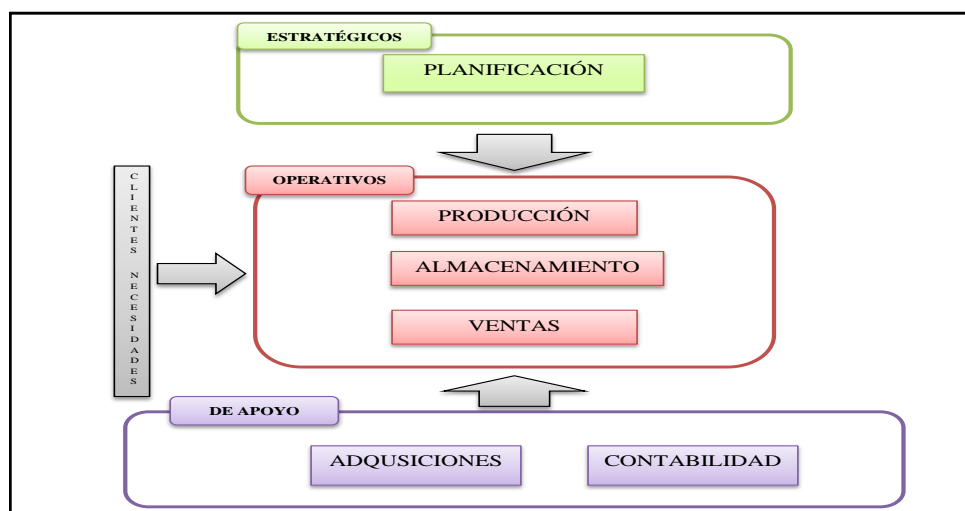
Teniendo en cuenta que “Industria Maderera Buenaño no tiene definida ninguna estructura formal definida ni documentación de sus procesos y procedimientos se procede a realizar el mapa de procesos como se muestra en el gráfico n° 11, con el objetivo de mostrar en forma técnica las actividades que conforman los procesos de la industria, y poder difundirlos en todo el sistema de producción, teniendo en cuenta que proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplean insumos, se agregan valor y se suministra un producto.

Para diseñar el mapa de procesos se deben clasificar los procesos en tres tipos:

- Procesos Estratégicos
- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo

Una vez clasificados los procesos, se pueden visualizar las actividades de los procesos mediante el mapa de procesos de la industria. Se relacionan los procesos en secuencias lógicas, ordenados y agrupados alrededor de los procesos prioritarios, y la influencia de los procesos secundarios.

Gráfico N° 11: Mapa de Procesos Actual



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.10 Identificación de Procesos Actuales

Tabla N° 10: Identificación de Procesos Actuales

| PROCESO | ENCARGADO | PROCEDIMIENTO | | |
|-----------------------------------|-----------------------|---|----------------------|---------|
| RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA | ADQUISICIONES | Envía orden de materia prima adquirida | | |
| | ÁREA DE MATERIA PRIMA | Recibe orden de materia prima adquirida. | | |
| | | Recibe materia prima. | | |
| | | Almacena la materia prima adquirida. | | |
| | | Secado de materia prima | | |
| | | Verifica % de humedad | | |
| | | Si | No | |
| | | Materia prima apta para procesar. | Informa a producción | |
| ELABORACIÓN DE PRODUCTOS | PLANIFICACIÓN GENERAL | Emite orden de producción | | |
| | ÁREA DE PRODUCCIÓN | Recibe orden de producción | | |
| | | Identifica el tipo de producto a producir | | |
| | | Verifica existencia de materia prima | | |
| | | Duela | Tablones | Parquet |


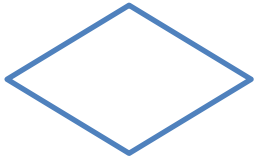





| | | Ingreso de duelas | Ingreso de cuartones | Ingreso de residuos |
|---------------|----------------|---|---------------------------|---------------------------|
| | | Maquinado de duela en cepillo 1 o 2 | Canteado | Corte en sierra radial |
| | | Canteado | Maquinado de cuartones | Almacenado de parquet. |
| | | Corte en sierra | Corte en sierra | |
| | | Machihembrados de duelas. | Cepillado de tablonos | |
| | | Almacenado de duelas | Almacenado de tablonos | |
| VENTAS | VENTAS | Hacer orden de pedido | | |
| | | Enviar orden de pedido | | |
| | ALMACENAMIENTO | Recibir orden de pedido | | |
| | | Verifica orden de pedido | | |
| | | SI | NO | |
| | | Envía a facturar | Informa al cliente | |
| | VENTAS | Envía orden de despacho | | |
| | ALMACENAMIENTO | Recibe orden de despacho | | |
| | | Entrega producto al cliente | | |

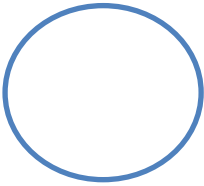
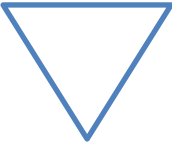


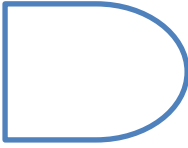
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.11 Diagramas de Flujo de Procesos Actuales

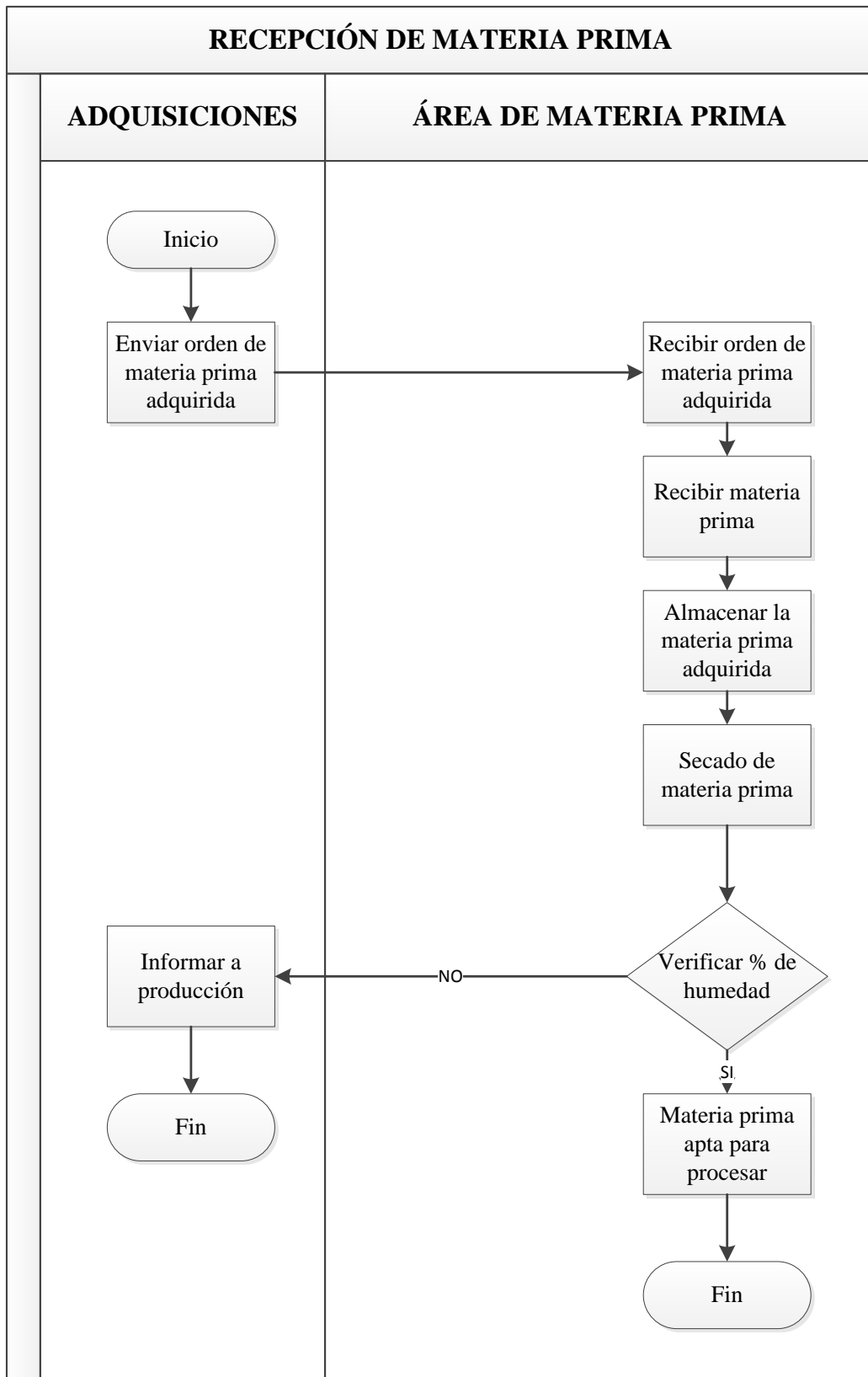
Tabla N° 11: Nomenclatura ANSI a Utilizarse

| NOMENCLATURA ESTÁNDAR ANSI PARA EL DESARROLLO DE LOS FLUJOGRAMAS | |
|---|---|
|  | OPERACIÓN: Se utiliza este símbolo cada vez que ocurre un cambio en un ítem. El resultado puede ser el gasto en mano de obra, la actividad de una maquinaria o una combinación de varios elementos. |
|  | PUNTO DE DECISIÓN: Se coloca un gráfico en forma de diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. Las actividades que continúan en el proceso variaran de acuerdo a esta decisión. |
|  | DOCUMENTACIÓN: Se utiliza este símbolo para indicar que la salida de una actividad incluye información documentada necesariamente. |
|  | PROCESO PREDEFINIDO: Se utiliza este símbolo para representar el nombre de un proceso como un módulo en el diagrama de flujo. |
|  | CONECTOR: Se emplea un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que la salida de esta parte del diagrama de flujo servirá como la entrada para otro diagrama de flujo. |
|  | LÍMITES: Se utiliza un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. |
|  | MOVIMIENTO/TRANSPORTE: Se utiliza una flecha ancha para indicar el movimiento del Output entre localizaciones. |

| | |
|---|---|
|  | <p>INSPECCIÓN: Se utiliza un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido para ser evaluada la calidad del Output.</p> |
|  | <p>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.</p> |
|  | <p>DIRECCIÓN DE FLUJO: Se utiliza una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.</p> |
|  | <p>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 se está conectando.</p> |
|  | <p>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.</p> |

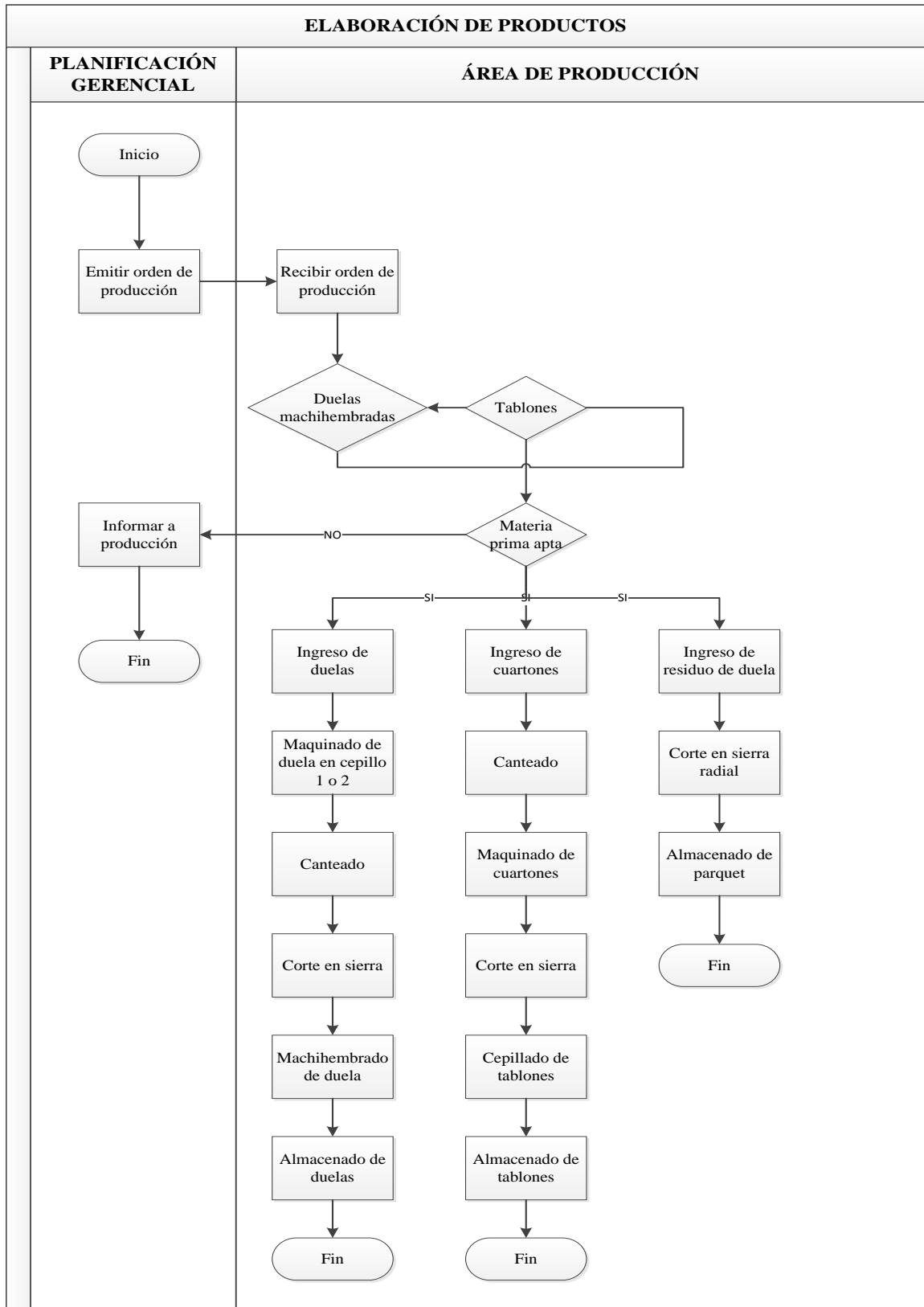
Elaborado por: "HERRERA, cristian 2016"

Gráfico N° 12: Diagrama de Flujo Recepción de Materia Prima



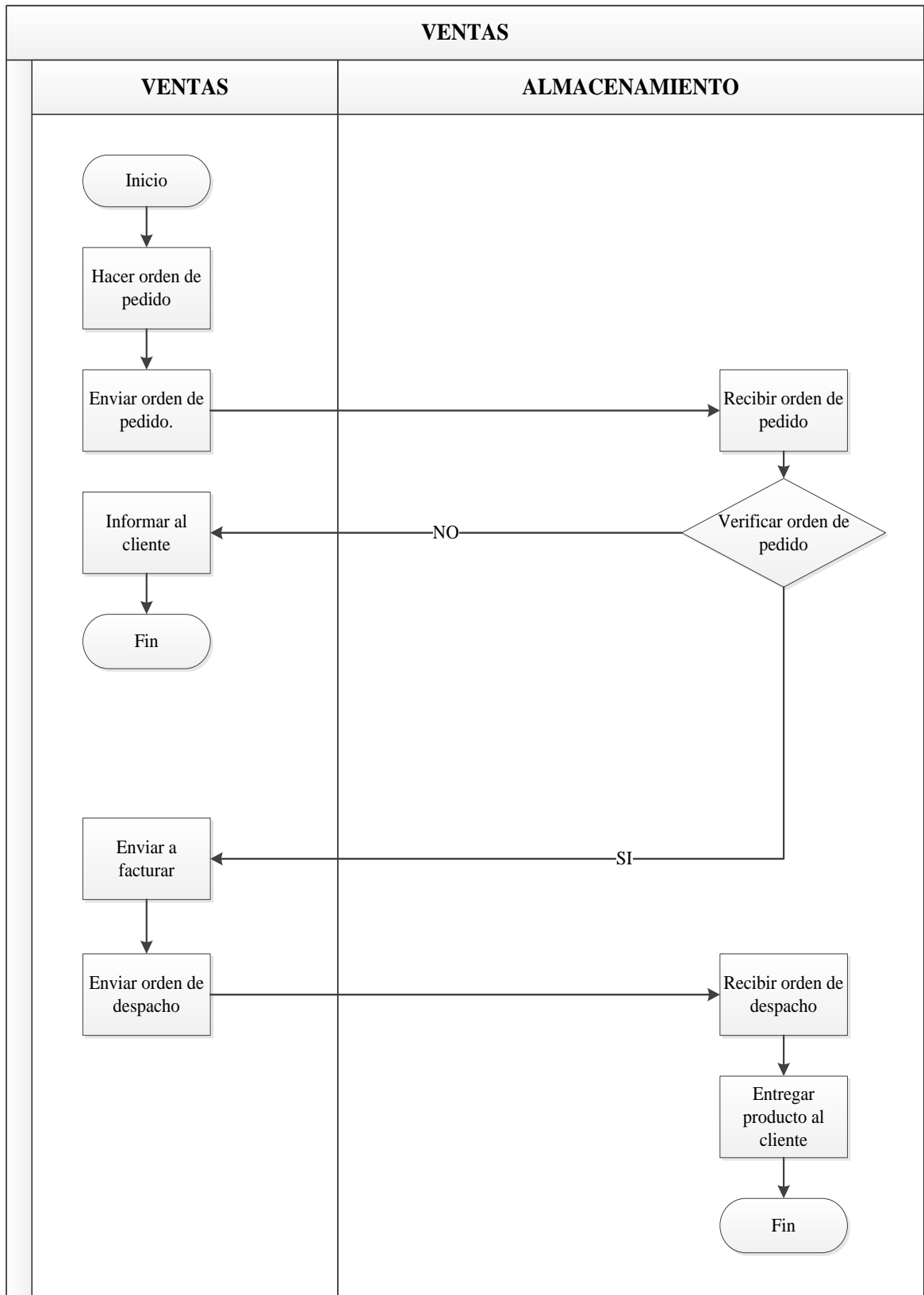
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 13: Diagrama de Flujo Elaboración de Productos



Fuente: "Industria Maderera Buenaño"
Elaborado por: "HERRERA, cristian 2016"

Gráfico N° 14: Diagrama de Flujo Ventas



Fuente: "Industria Maderera Buenaño"
Elaborado por: "HERRERA, cristian 2016"

4.3.12 Análisis de Valor Agregado Procesos Actuales

Cuadro N° 1: Análisis Valor Agregado Recepción de Materia Prima

Proceso: Recepción de Materia Prima
Empresa: “Industria Maderera Buenaño”
Fecha: 16/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|---|------------------------------|
| 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 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 | 0 | 0 | 0 |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 1 | 5 | 0.0009 |
| T | Transporte | 1 | 45 | 0.0087 |
| E | Espera | 1 | 518400 | 99.9749 |
| A | Almacenamiento | 2 | 65 | 0.0125 |
| I | Inspección | 1 | 15 | 0.0028 |
| P | Preparación | 0 | 0 | 0 |
| TT | Total | 6 | 518530 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|--------|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 1 | 5 | 0.01% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 5 | 518525 | 99.99% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 16.67% | | |

Cuadro N° 2: Análisis Valor Agregado Elaboración de Duelas

Proceso: Elaboración de Productos
Empresa: "Industria Maderera Buenaño"
Fecha: 16/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|------------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar que tipo de producto se va a producir. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de duelas. | 3 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar existencia 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 productos terminados | 25 |
| | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | TOTAL | 203 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo en minutos | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|-------------------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 3 | 1.48% |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 2 | 10 | 4.93% |
| T | Transporte | 1 | 15 | 7.39% |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 25 | 12.31% |
| I | Inspección | 1 | 20 | 9.85% |
| P | Preparación | 4 | 130 | 64.04% |
| TT | Total | 10 | 203 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|-----|-----|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 13 | 6.40% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 7 | 190 | 93.60% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 30% | | |

Cuadro N° 3: Análisis Valor Agregado Elaboración de Tablones

Proceso: Elaboración de Productos
Empresa: “Industria Maderera Buenaño”
Fecha: 16/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|------------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar que tipo de producto se va a producir. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de duelas. | 5 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar existencia 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 productos terminados | 30 |
| | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | TOTAL | 240 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo en minutos | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|-------------------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 5 | 2.08% |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 2 | 10 | 4.17% |
| T | Transporte | 1 | 25 | 10.42% |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 30 | 12.50% |
| I | Inspección | 1 | 20 | 8.33% |
| P | Preparación | 4 | 150 | 62.50% |
| TT | Total | 10 | 240 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|-----|-----|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 15 | 6.25% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 7 | 225 | 93.75% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 30% | | |

Cuadro N° 4: Análisis Valor Agregado Elaboración de Parquet

Proceso: Elaboración de Productos
Empresa: “Industria Maderera Buenaño”
Fecha: 16/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|------------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar que tipo de producto se va a producir. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de. | 5 |
| 4 | | | | | | | | Verificar existencia materia prima. | 10 |
| 5 | | | 1 | | | | | Ingreso de residuos para parquet. | 15 |
| 6 | | | | | | | 1 | Corte en sierra radial | 25 |
| 7 | | | | | 1 | | | Almacenado de productos terminados | 15 |
| | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | TOTAL | 80 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo en minutos | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|-------------------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 5 | 6.25% |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 2 | 10 | 12.50% |
| T | Transporte | 1 | 15 | 18.75% |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 15 | 18.75% |
| I | Inspección | 1 | 10 | 12.50% |
| P | Preparación | 1 | 25 | 31.25% |
| TT | Total | 7 | 80 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|----|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 15 | 18.75% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 4 | 65 | 81.25% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 42.86% | | |

Cuadro N° 5: Análisis Valor Agregado Ventas

Proceso: Elaboración de Ventas
Empresa: “Industria Maderera Buenaño”
Fecha: 16/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|---------------------------------|------------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Hacer orden de pedido. | 5 |
| 2 | | | 1 | | | | | Enviar orden de pedido. | 5 |
| 3 | | 1 | | | | | | Recibir orden de pedido. | 5 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar orden de pedido. | 20 |
| 5 | | | | 1 | | | | Elaborar factura | 7 |
| 6 | | | 1 | | | | | Enviar orden de despacho. | 5 |
| 7 | | 1 | | | | | | Recibir orden de despacho. | 3 |
| 8 | 1 | | | | | | | Entrega de producto al cliente. | 30 |
| | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | TOTAL | 80 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo en minutos | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|-------------------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 30 | 37.50% |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 3 | 13 | 16.25% |
| T | Transporte | 2 | 10 | 12.50% |
| E | Espera | 1 | 7 | 8.75% |
| A | Almacenamiento | 0 | 0 | 0 |
| I | Inspección | 1 | 20 | 25.00% |
| P | Preparación | 0 | 0 | 0 |
| TT | Total | 7 | 80 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|----|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 43 | 53.75% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 4 | 37 | 46.25% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 42.86% | | |

Problemas Detectados:

Análisis de Valor Agregado Recepción de Materia Prima.- El principal problema detectado en la recepción de materia prima es la espera en el secado de la materia prima adquirida ya que tarda 360 días en completar su proceso de secado para estar lista para ser procesada.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Duelas.- La orden de producción no contiene un formato establecido, además existe demoras cuando el jefe de producción se encuentra realizando otra tarea, debido a la inexistencia de un manual de funciones; los desperdicios no son clasificados para su posterior aprovechamiento.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Tablones.- La orden de producción no contiene un formato establecido, además existe demoras cuando el jefe de producción se encuentra realizando otra tarea, debido a la inexistencia de un manual de funciones; la inspección realizada no presenta ningún tipo de registro sobre las posibles novedades encontradas en el proceso.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Parquet.- La orden de producción no contiene un formato establecido, además existe demoras cuando el jefe de producción se encuentra realizando otra tarea, debido a la inexistencia de un manual de funciones, la inadecuada clasificación de los desechos impide la continuidad del proceso.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Ventas.- El proceso de comercialización presenta como principal problema la demora en entrega del producto al cliente.

Cuadro N° 6: Resumen de Planificación

| DESCRIPCIÓN | PLANIFICADOS | EJECUTADOS |
|--|--------------|------------|
| DIAS DE TRABAJO SEMANAL PLANIFICADO | 5,5 DÍAS | 4 DÍAS |
| TOTAL: | 5,5 | 4 |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Cuadro N° 7: Resumen de Producción

| DESCRIPCIÓN | PLANIFICADOS | EJECUTADOS |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| ORDENES DE PRODUCCIÓN PLANIFICADAS A LA SEMANA | 16.5 ORDENES DE PRODUCCIÓN | 10.5 ORDENES DE PRODUCCIÓN |
| TOTAL: | 16,5 | 10,5 |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Cuadro N° 8: Resumen de Materia Prima Requerida

| DESCRIPCIÓN | PLANIFICADOS | EJECUTADOS |
|---------------------------------------|--------------|------------|
| REQUISICION DE MATERIALES SEMANA 1 | 16,5 | 12 |
| REQUISICION DE MATERIALES SEMANA 2 | 16,5 | 12 |
| REQUISICION DE MATERIALES SEMANA 3 | 16,5 | 12 |
| REQUISICION DE MATERIALES SEMANA 4 | 16,5 | 6 |
| TOTAL: | 66 | 42 |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.3.13 Indicadores de Gestión de Procesos Actuales

Cuadro N° 9: Indicadores de Gestión de Procesos

| N° | PROCESO | NOMBRE | DEFINICIÓN | INDICADOR | VALORACIÓN | RESULTADO | ANÁLISIS |
|--------|-------------|------------------------------|---|---|-------------------------|-----------|--|
| Ind. 1 | ESTRATÉGICO | EFICACIA | CUMPLIMIENTO PLANIFICACIÓN SEMANAL | Días Producidos – Días Planificados | 4 – 5,5 | -1,5 | UN DÍA Y MEDIO SIN PRODUCIR |
| Ind. 2 | OPERATIVO | EFICIENCIA | CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN SEMANAL | $\frac{Producción\ Real}{Producción\ Planificada} * 100$ | $\frac{12}{16,5} * 100$ | 73% | SE PRODUCE EL 73% DE LAS ÓRDENES DE PRODUCCIÓN PLANIFICADAS |
| | | | ROTACIÓN INVENTARIO MATERIA PRIMA MENSUAL | $\frac{Requisiciones\ de\ Materia\ Prima}{Total\ de\ Materia\ Prima} * 100$ | $\frac{42}{66} * 100$ | 64% | LA MATERIA PRIMA UTILIZADA ES DEL 64% SOBRE EL TOTAL DE MATERIA PRIMA DISPONIBLE |
| Ind. 3 | DE APOYO | DISPONIBILIDAD DE MAQUINARIA | MAQUINARIA OPERATIVA | $\frac{Tiempo\ no\ Disponible\ Mantenimiento}{Total\ Tiempo\ de\ Producción} * 100$ | $\frac{1}{100} * 100$ | 1% | LA DISPONIBILIDAD DE LA MAQUINARIA DEBE SER 99% PARA PRODUCIR. |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

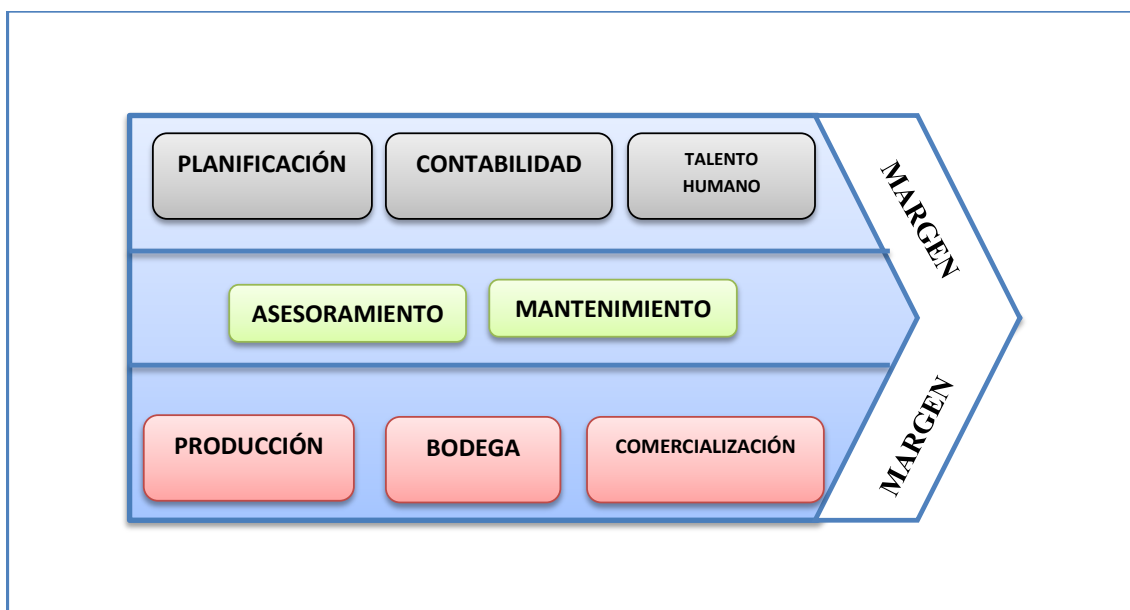
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4 PROPUESTA DE MEJORA

4.4.1 Cadena de Valor Propuesta

Una vez realizado el diagnóstico y análisis a los procesos productivos de “Industria Maderera Buenaño”, se obtiene algunos cambios para la cadena de valor.

Gráfico N° 15: Cadena de Valor Propuesta



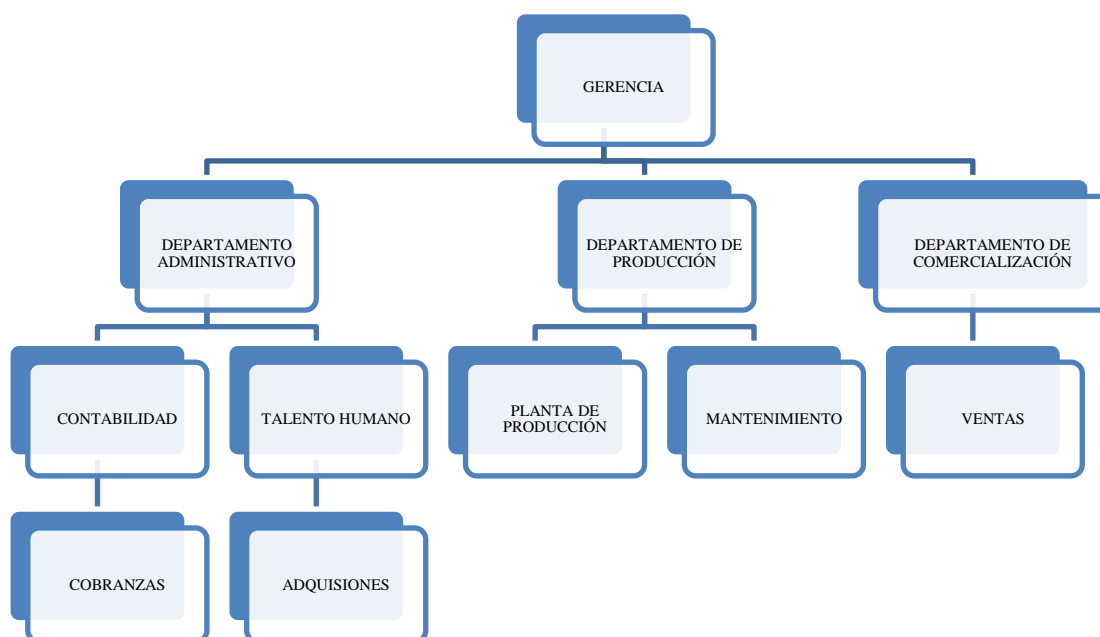
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4.2 Organigrama Estructural Propuesto

Es importante para la industria desarrollar una estructura organizacional formal ya que le permitirá identificar adecuadamente cada departamento de la industria, para de esta manera dividir, organizar y coordinar las actividades de la industria; a fin de que todo el personal conozca la estructura organizacional de “Industria Maderera Buenaño”.

Gráfico N° 16: Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

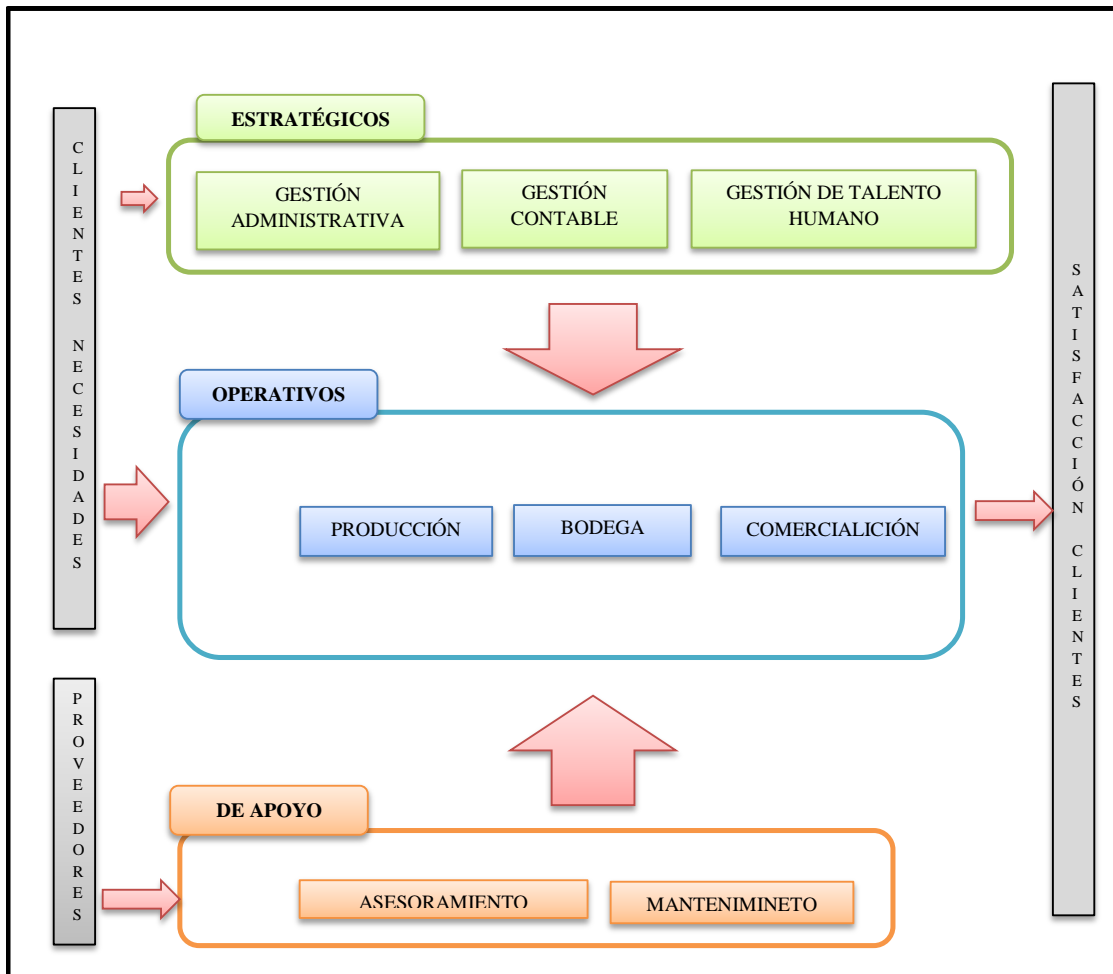
4.4.3 Mapa de Procesos Propuesto

En los procesos estratégicos; se propone incrementar los procesos de contabilidad, y selección de talento humano; ya que son procesos clave para la planificación general dentro de la industria; lo que permitirá cumplir con los objetivos propuestos.

En los procesos operativos; para complementar el almacenamiento de los productos se propone la implementación de una bodega general; la cual se manejara con un control interno de existencias.

En los procesos de apoyo; se implementará un área de mantenimiento que debidamente planificado, se encargará de asegurar la disponibilidad de la maquinaria y los equipos de la planta de producción.


Gráfico N° 17: Mapa de Procesos Propuesto



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4.4 Caracterización de Procesos Propuesto

Cuadro N° 10: Caracterización de Procesos Adquisición y Recepción de Materia Prima


|  | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | | Código: ARMP | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|--|
| | | | Versión: 0 | | Pág. 1 de 1 | | |
| | | | Fecha: 18/01/2016 | | | | |
| | | | Vigencia desde: 18/01/2016 | | | | |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO: | | | | | | | |
| MACROPROCESO ASOCIADO: Producción | | | | | | | |
| NOMBRE: Proceso Recepción de Materia Prima | | | TIPOLOGÍA: Operativo | | | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir la materia prima en la cantidad y calidad solicitada, para de esta manera almacenarla y proceder a dejar secarla al ambiente en los bloques de madera al rústico; y se procede al almacenamiento en bodega. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | | | | | | | |
| El proceso de recepción de materia prima es un conjunto de actividades que comprenden desde el momento en que se recibe la orden de requisición de materia prima, hasta el momento en que se obtiene la materia prima apta para ser procesada y se envía a bodega. | | | | | | | |
| N° | PROVEEDOR | ENTRADAS O INSUMOS | SUBPROCESO | PRODUCTOS | CLIENTES | | |
| 1 | Interno: 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 materia prima adquirida. | Orden de Materia Prima | Interno: Operario de la planta. | | |
| 2 | Externo: Son los que proveen la materia prima lista para ser secada. | Materia Prima Adquirida | Recibir Materia Prima El personal de la planta es quien se encarga de recibir la materia prima en la cantidad y calidad solicitada. | Materia Prima | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 3 | Externo: Son los que proveen la materia prima lista para ser secada. | Materia Prima Adquirida | Verificar la calidad y cantidad de materia prima solicitada El personal de la planta es quien se encarga de recibir la materia prima en la cantidad y calidad solicitada. | Materia Prima | Interno: Transportista de la planta.. | | |
| 4 | Interno: 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 rústica. | Materia Prima Almacenada | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 5 | Interno: Materia Prima lista para ser secada. | Materia Prima lista para ser secada. | Secado de Materia Prima Es el proceso donde la materia prima que es adquirida es ubicada en el sitio donde va a permanecer para su secado. | Materia Prima en proceso de secado. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 6 | Interno: Materia Prima en proceso de secado. | Materia Prima secándose al ambiente. | Verificación del 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. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 7 | Interno: 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 ser procesada. | Materia prima apta para ser procesada. | Interno: Operarios de la planta. | | |

| RECURSOS | | |
|--|--|---------------------------|
| HUMANOS | FÍSICOS | AMBIENTE DE TRABAJO |
| Personal que opera en la planta de producción. | Implementos de seguridad, medio de transporte. | Iluminación, ventilación. |


Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Cuadro N° 11: Caracterización de Procesos Elaboración de Productos

|  | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | | | Código: PEP | | | |
|--|---|---|--|---|---|-------------|--|
| | | | | Versión: 0 | | Pág. 1 de 1 | |
| | | | | Fecha: 16/01/2016 | | | |
| | | | | Vigencia desde: 16/01/2016 | | | |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO: | | | | | | | |
| MACROPROCESO ASOCIADO: Producción | | | | | | | |
| NOMBRE: Proceso Elaboración de Productos | | | TIPOLOGÍA: Operativo | | | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: Elaborar los productos basándose en estándares de calidad, lo que permitirá alcanzar los objetivos planteados, a través del uso adecuado de los recursos. | | | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | | | | | | | |
| El proceso 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 almacenado posteriormente. | | | | | | | |
| N° | PROVEEDOR | ENTRADAS O INSUMOS | SUBPROCESO | PRODUCTOS | CLIENTES | | |
| 1 | Interno: Orden de producción. | Orden de producción. | Recibir Orden de Producción. Es el proceso donde se recibe la orden de producción. | Verificación de orden de producción. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 2 | Interno: Verifica orden de producción. | Orden de producción. | Verificar tipo de producto Identifica el producto a elaborar; duelas, alfajías o machihembrados. | Verifica materia prima necesaria para la producción. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 3 | Interno: Verifica materia prima. | Materia prima verificada para elaborar el producto. | Verificar si se cuenta con la materia prima para elaborar el producto. Es el proceso en el cual la materia prima es almacenada en los bloques de madera rústica. | Materia prima lista para la elaboración del producto. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 4 | Interno: La materia prima es transportada a la planta de producción. | Materia prima lista para ser procesada. | Procesos para la elaboración de duelas. Son todas las actividades necesarias para la elaboración de duelas. | Producto terminado y listo para ser almacenado. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 5 | Interno: La materia prima es transportada a la planta de producción. | Materia prima lista para ser procesada. | Procesos para la elaboración de tablonos. Son todas las actividades necesarias para la elaboración de tablonos. | Producto terminado y listo para ser almacenado. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 6 | Interno: Los residuos son clasificados de acuerdo a su medida. | Materia prima clasificada. | Clasificación de residuos por medidas Son todas las actividades necesarias para la elaboración de machihembrados. | Materia prima apta para ser procesada | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 7 | Interno: La materia prima es transportada a la planta de producción. | Materia prima lista para ser procesada. | Procesos para la elaboración de parquet. Son todas las actividades necesarias para la elaboración de parquet. | Producto terminado y listo para ser almacenado. | Interno: Operarios de la planta. | | |
| 8 | Interno: Transporta a la bodega de productos terminados. | Producto terminado transportado en coches a la bodega. | Almacenamiento de productos terminados. Es el proceso donde se almacenan todos los productos terminados de cada proceso. | 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 planta, herramientas, insumos e implementos de seguridad. | | Iluminación, ventilación. | | | |


Cuadro N° 12: Caracterización de Procesos Bodega

|  | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | | Código: PB -01 | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|---|---|--------------------------------|
| | | | Versión: 0 | Pág. 1 de 1 | |
| | | | Fecha: 16/01/2016 | | |
| | | | Vigencia desde: 16/01/2016 | | |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO: | | | | | |
| MACROPROCESO ASOCIADO: BODEGA | | | | | |
| NOMBRE: Bodega | | | TIPOLOGÍA: Operativo | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: Almacenar adecuadamente los productos terminados manejados con un sistema de control de existencias. | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | | | | | |
| El proceso de bodega radica en el control adecuado sobre las existencias, empieza desde que se reciben los productos terminados para ser almacenados hasta entregar al cliente. | | | | | |
| N° | PROVEEDOR | ENTRADAS O INSUMOS | SUBPROCESO | PRODUCTOS | CLIENTES |
| 1 | Interno: Planta de producción. | Productos terminados | Recibir productos terminados Es el proceso donde se recibe los productos terminados | Productos terminados | Interno: Bodega |
| 2 | Interno: Planta de producción | Productos terminados | Clasificar según el tipo de producto Proceso en el cual se clasifican los productos de acuerdo a su tipo. | Productos terminados clasificados por tipo. | Interno: Bodega |
| 3 | Interno: Productos terminados | Productos terminados según tipo | Clasificar según la medida. Es el proceso donde se clasifica los productos según su medida. | Productos terminados clasificados según la medida | Interno: Bodega |
| 4 | Interno: Orden de despacho. | Verificación de la orden de despacho | Verificar orden de despacho Es el proceso donde se verifica la cantidad, tipo de productos a despachar. | Orden de despacho. | Externo: Cliente final. |

| RECURSOS | | |
|----------------------------------|---|---------------------|
| HUMANOS | FÍSICOS | AMBIENTE DE TRABAJO |
| Personal que opera en la bodega. | Implementos de seguridad, sistema de control de existencias, medio de transporte. | Bodega. |

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Cuadro N° 13: Caracterización de Procesos Comercialización

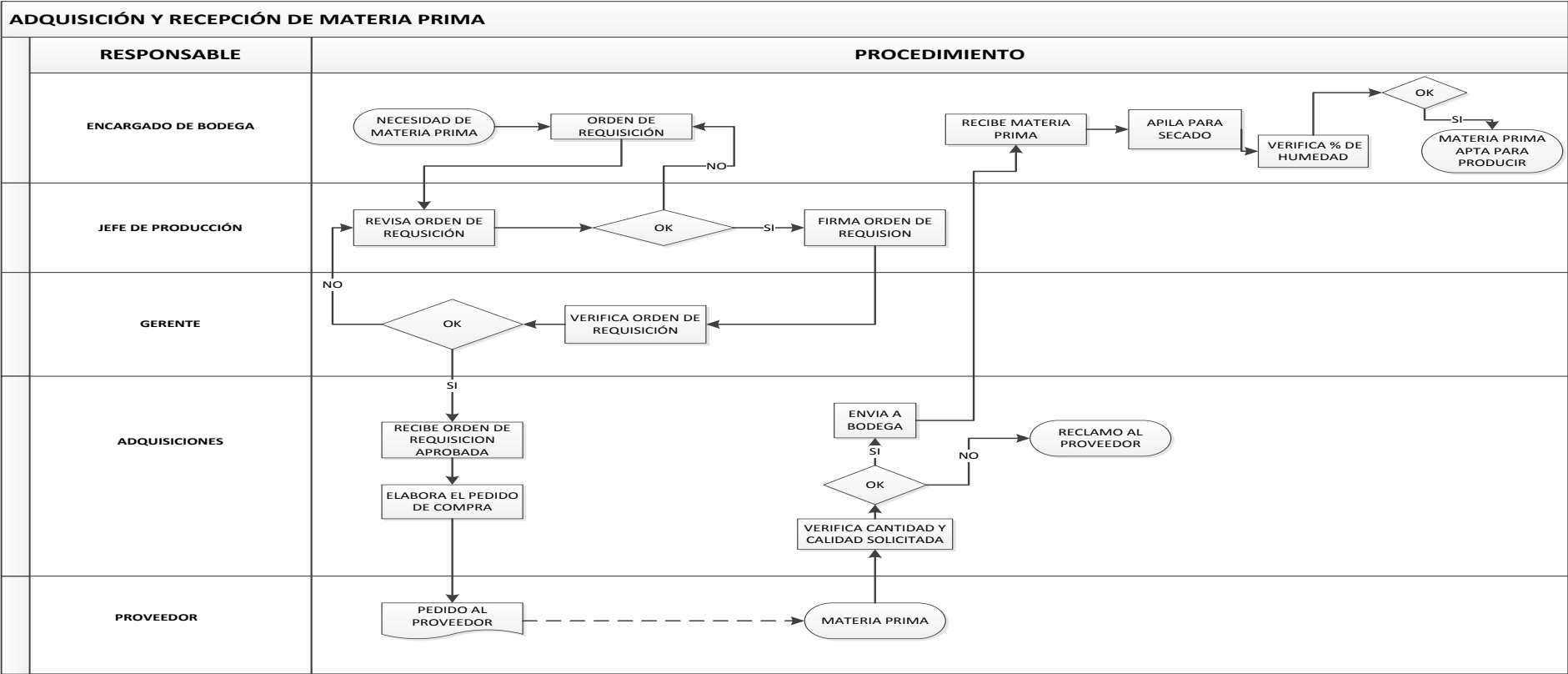
|  | CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS | | | Código: PV -01 | |
|--|---|------------------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|
| | | | | Versión: 0 | Pág. 1 de 1 |
| | | | | Fecha: 16/01/2016 | |
| | | | | Vigencia desde: 16/01/2016 | |
| IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO: | | | | | |
| MACROPROCESO ASOCIADO: Comercialización | | | | | |
| NOMBRE: Comercialización | | | TIPOLOGÍA: Operativo | | |
| OBJETIVO DEL PROCESO: Comercializar todos los productos que ofrece “Industria Maderera Buenaño”, a todos sus clientes ofreciendo calidad y buen precio. | | | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROCESO | | | | | |
| El proceso de comercialización es un conjunto de las actividades que comprenden 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 | Interno: Orden de pedido | Orden de pedido | Hacer orden de pedido Es el proceso donde se realiza la orden pedido | Orden de pedido | Interno: Bodega |
| 2 | Interno: Orden de pedido | Orden de pedido | Enviar orden de pedido Proceso en el cual el pedido es enviado a bodega para ser verificado. | Envía orden de pedido | Interno: Bodega |
| 3 | Interno: Orden de pedido | Orden de pedido | Recibir y verificar orden de pedido Es el proceso donde se verifica la orden de pedido. | Comprueba orden de pedido | Interno: Bodega |
| 4 | Interno: Orden de pedido verificada. | Verificación de la orden de pedido | Emisión de factura Es el proceso donde se emite la factura , y se recibe el valor de cobro. | Factura | Externo: Cliente final. |
| 5 | Interno: Factura | Factura emitida. | 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. | Orden de despacho | Interno: Bodega. |
| 6 | Interno: 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 del producto al cliente | Externo: Cliente final. |

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

Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4.5 Diagramas de Flujo Propuestos

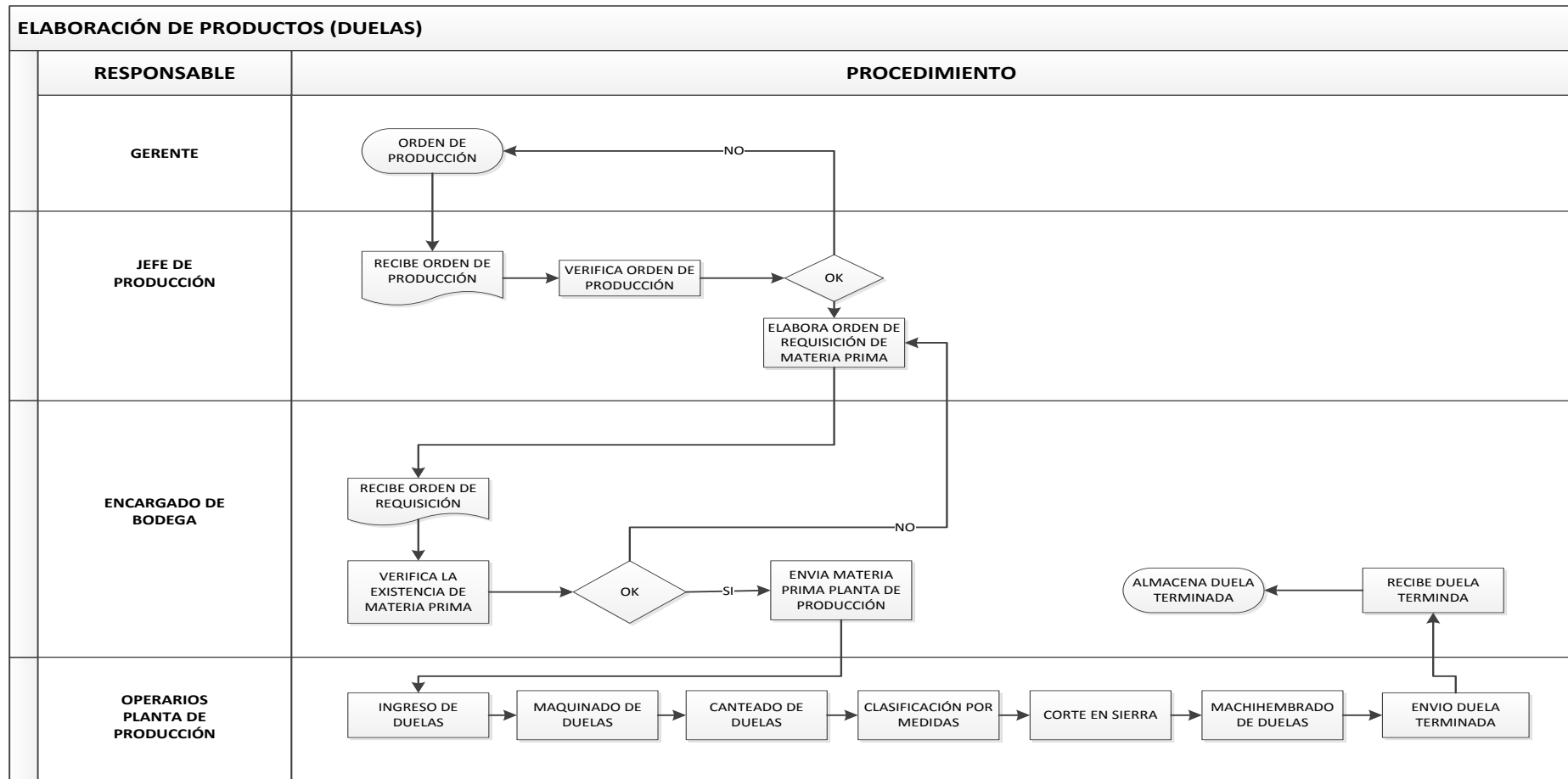
Gráfico N° 18: Diagrama de Flujo Propuesto Adquisición y Recepción de Materia Prima



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

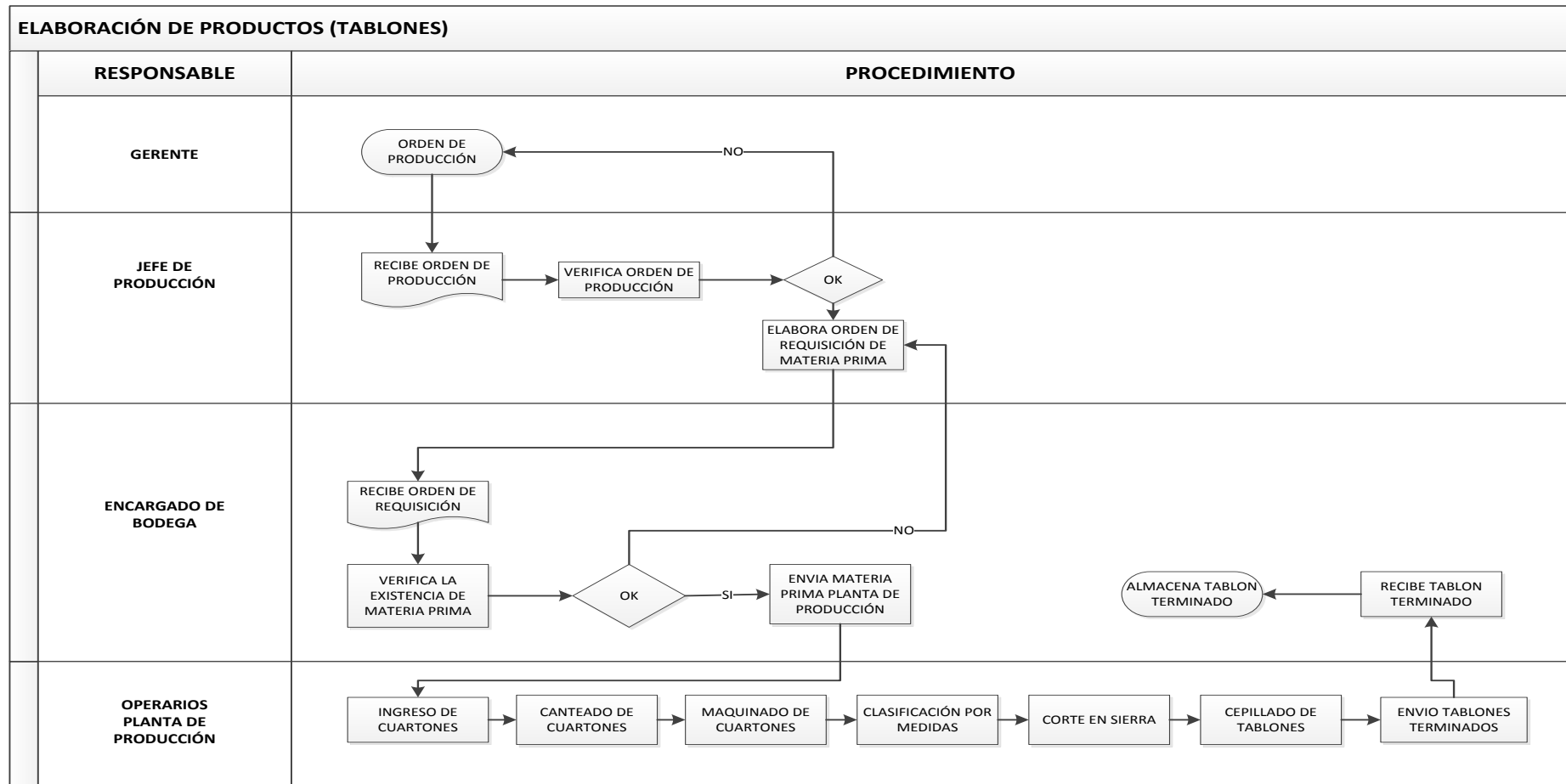
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 19: Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Duelas



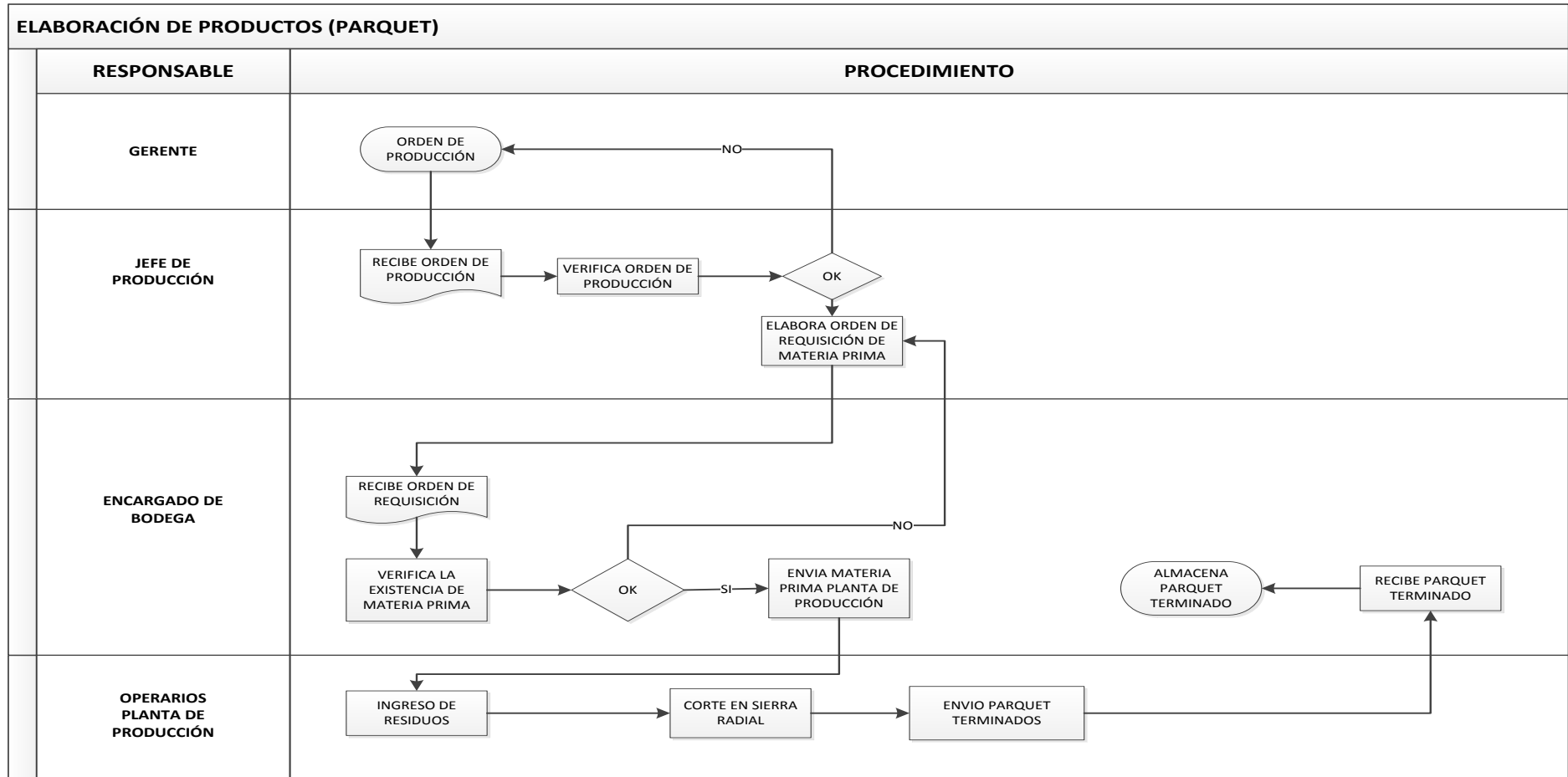
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 20: Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Tablones



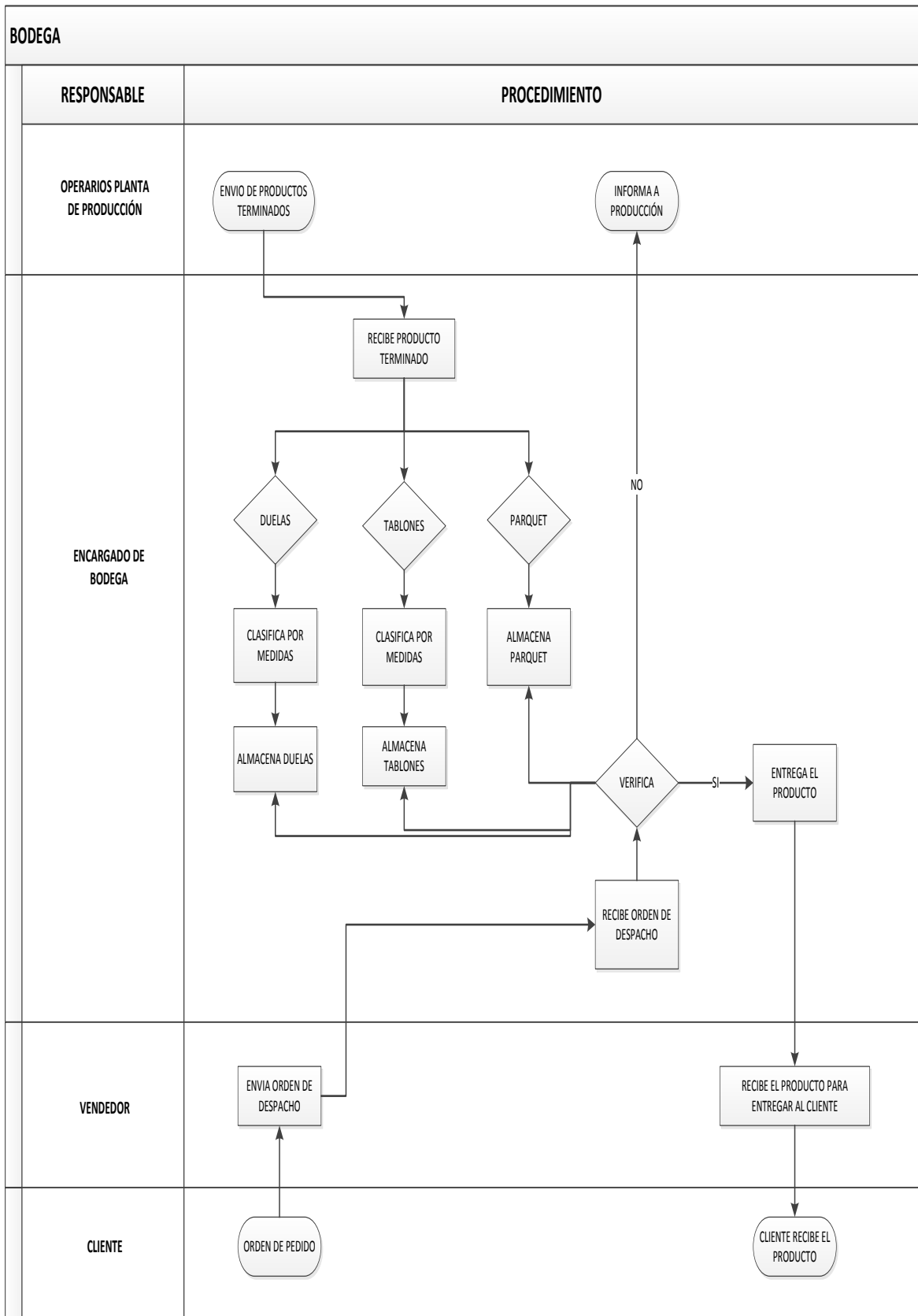
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 21: Diagrama de Flujo Propuesto Elaboración de Parquet



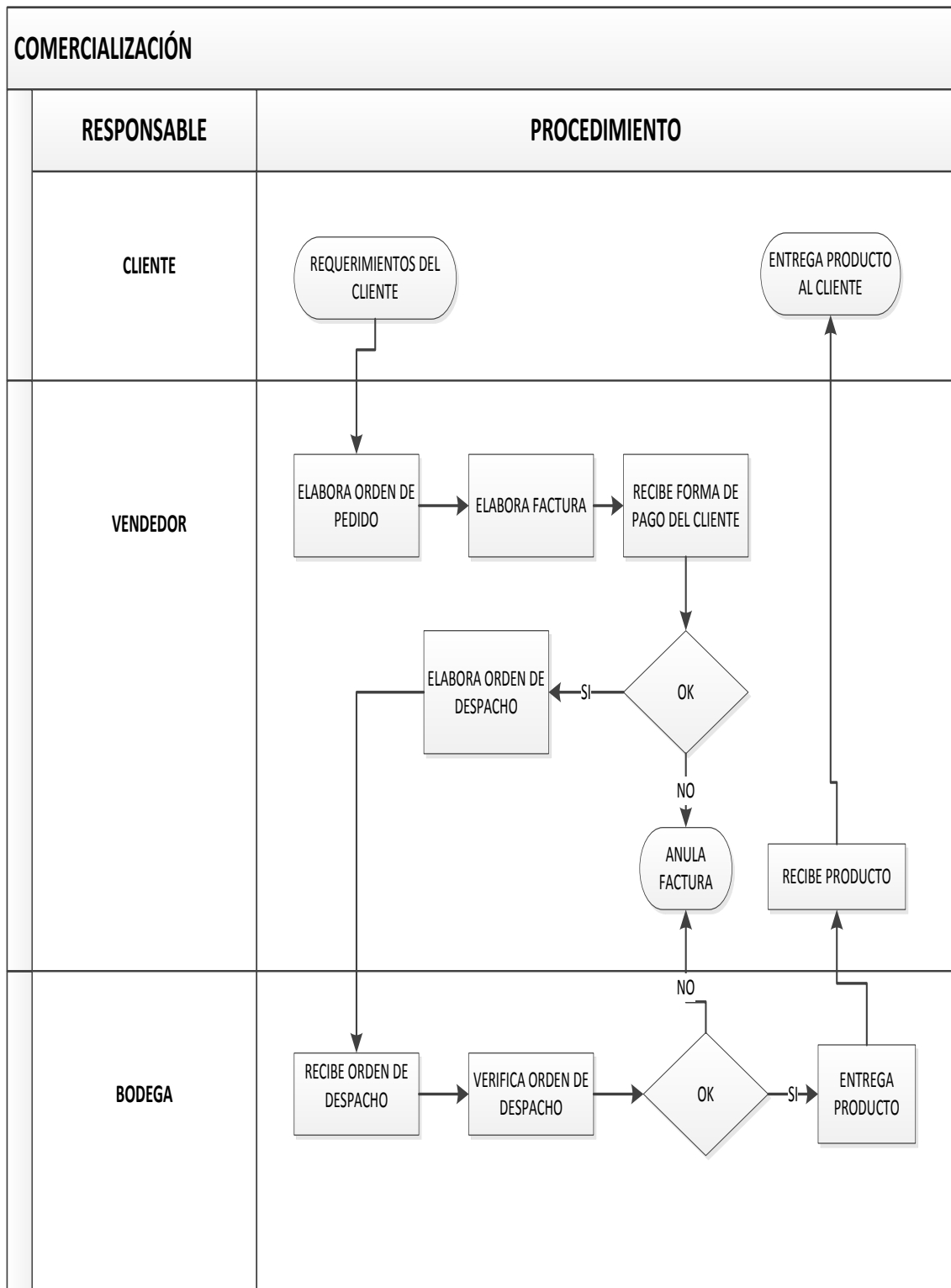
Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 22: Diagrama de Flujo Propuesto Bodega



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

Gráfico N° 23: Diagrama de Flujo Propuesto Comercialización



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”
Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4.6 Análisis de Valor Agregado Procesos Propuestos

Cuadro N° 14: Análisis Valor Agregado Adquisición y Recepción de Materia Prima

Proceso: Recepción de materiales
Empresa: "Industria Maderera Buenaño"
Fecha: 18/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempo efectivo en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|----------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de materia adquirida. | 5 |
| 2 | | | 1 | | | | | Recibir materia prima. | 20 |
| 3 | | 1 | | | | | | Verificar cantidad y calidad de materia prima. | 20 |
| 4 | | | | | 1 | | | Almacenar materia prima adquirida. | 40 |
| 5 | 1 | | | | | | | Secado de materia prima adquirida. | 388800 |
| 6 | | | | | | 1 | | Verificar porcentaje de humedad. | 10 |
| 7 | | | | | 1 | | | Materia prima apta para ser procesada. | 5 |
| | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | TOTAL | 388900 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|--------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 388800 | 99.97 |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 2 | 25 | 0.01 |
| T | Transporte | 1 | 20 | 0.01 |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 2 | 45 | 0.01 |
| I | Inspección | 1 | 10 | 0.00 |
| P | Preparación | 0 | 0 | 0 |
| TT | Total | 7 | 388900 | 100 |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|--------|-------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 388800 | 99.97 |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 4 | 125 | 0.03 |
| IVA | Índice Valor Agregado | 42.86% | | |

Cuadro N° 15: Análisis Valor Agregado Elaboración de Duelas

Proceso: Elaboración de Duelas
Empresa: "Industria Maderera Buenaño"
Fecha: 18/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempo efectivo en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|----------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar tipo de producto. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de duelas. | 3 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar existencia de materia prima. | 20 |
| 5 | | | 1 | | | | | Ingreso de duelas. | 15 |
| 6 | | | | | | | 1 | Maquinado de duelas. | 15 |
| 7 | | | | | | | 1 | Canteado. | 20 |
| 8 | | 1 | | | | | | Clasificación de duelas por medidas. | 15 |
| 9 | | | | | | | 1 | Corte en sierra. | 30 |
| 10 | | | | | | | 1 | Machihembrado de duelas. | 30 |
| 11 | | | | | 1 | | | Almacenado de productos terminados. | 20 |
| | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | TOTAL | 178 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|--------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 3 | 1.68 |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 3 | 25 | 14.04 |
| T | Transporte | 1 | 15 | 8.42 |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 20 | 11.24 |
| I | Inspección | 1 | 20 | 11.24 |
| P | Preparación | 4 | 95 | 53.38 |
| TT | Total | 11 | 178 | 100 |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|-----|-------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 4 | 28 | 15.73 |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 7 | 150 | 84.27 |
| IVA | Índice Valor Agregado | 36.36% | | |

Cuadro N° 16: Análisis Valor Agregado Elaboración de Tablones

Proceso: Elaboración de Tablones.
Empresa: "Industria Maderera Buenaño"
Fecha: 18/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempo efectivo en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|----------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar tipo de producto. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de duelas. | 3 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar existencia de materia prima. | 20 |
| 5 | | | 1 | | | | | Ingreso de duelas. | 15 |
| 6 | | | | | | | 1 | Canteado. | 20 |
| 7 | | | | | | | 1 | Maquinado de cuartones. | 30 |
| 8 | | 1 | | | | | | Clasificación de cuartones. | 15 |
| 9 | | | | | | | 1 | Corte en sierra. | 30 |
| 10 | | | | | | | 1 | Cepillado de tablones. | 30 |
| 11 | | | | | | 1 | | Almacenado de productos terminados. | 20 |
| | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 4 | TOTAL | 193 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|--------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 3 | 1.55 |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 3 | 25 | 12.95 |
| T | Transporte | 1 | 15 | 7.77 |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 20 | 10.37 |
| I | Inspección | 1 | 20 | 10.37 |
| P | Preparación | 4 | 110 | 56.99 |
| TT | Total | 11 | 193 | 100 |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|-----|-------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 4 | 28 | 14.50 |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 7 | 165 | 85.50 |
| IVA | Índice Valor Agregado | 36.36% | | |

Cuadro N° 17: Análisis Valor Agregado Elaboración de Parquet

Proceso: Elaboración de Parquet
Empresa: "Industria Maderera Buenaño"
Fecha: 18/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempo efectivo en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|--|----------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Recibir orden de producción. | 5 |
| 2 | | 1 | | | | | | Verificar tipo de producto. | 5 |
| 3 | 1 | | | | | | | Elaboración de parquet | 3 |
| 4 | | | | | | | | Verificar existencia de materia prima. | 10 |
| 5 | | 1 | | | | | | Clasificación de residuos. | 5 |
| 6 | | | 1 | | | | | Ingreso de residuos | 10 |
| 7 | | | | | | | 1 | Corte en sierra radial. | 20 |
| 8 | | | | | 1 | | | Almacenado de productos terminados. | 10 |
| | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | TOTAL | 68 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|--------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 3 | 4.41 |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 3 | 15 | 22.06 |
| T | Transporte | 1 | 10 | 14.71 |
| E | Espera | 0 | 0 | 0 |
| A | Almacenamiento | 1 | 10 | 14.71 |
| I | Inspección | 1 | 10 | 14.71 |
| P | Preparación | 1 | 20 | 29.40 |
| TT | Total | 8 | 68 | 100 |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|-----|----|-------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 4 | 18 | 26.48 |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 4 | 50 | 73.52 |
| IVA | Índice Valor Agregado | 50% | | |

Cuadro N° 18: Análisis Valor Agregado Comercialización

Proceso: Comercialización
Empresa: “Industria Maderera Buenaño”
Fecha: 18/01/2016

| N° | VAC | VAE | T | E | A | I | P | Actividad | Tiempos efectivos en minutos |
|----|-----|-----|---|---|---|---|---|---------------------------------|------------------------------|
| 1 | | 1 | | | | | | Hacer orden de pedido. | 5 |
| 2 | | | 1 | | | | | Enviar orden de pedido. | 5 |
| 3 | | 1 | | | | | | Recibir orden de pedido. | 5 |
| 4 | | | | | | 1 | | Verificar orden de pedido. | 20 |
| 5 | | | | 1 | | | | Elaborar factura | 7 |
| 6 | | | 1 | | | | | Enviar orden de despacho. | 5 |
| 7 | | 1 | | | | | | Recibir orden de despacho. | 3 |
| 8 | 1 | | | | | | | Entrega de producto al cliente. | 30 |
| | 1 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | TOTAL | 80 |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES | | N° | Tiempo en minutos | Porcentaje % |
|----------------------------|---------------------------|----|-------------------|--------------|
| VAC | Valor Agregado al Cliente | 1 | 30 | 37.50% |
| VAE | Valor Agregado Empresa | 3 | 13 | 16.25% |
| T | Transporte | 2 | 10 | 12.50% |
| E | Espera | 1 | 7 | 8.75% |
| A | Almacenamiento | 0 | 0 | 0 |
| I | Inspección | 1 | 20 | 25.00% |
| P | Preparación | 0 | 0 | 0 |
| TT | Total | 7 | 80 | 100% |

| | | | | |
|-------------|---------------------------|--------|----|--------|
| TVA | Tiempo Valor Agregado | 3 | 43 | 53.75% |
| TSVA | Tiempo Sin Valor Agregado | 4 | 37 | 46.25% |
| IVA | Índice Valor Agregado | 42.86% | | |

Soluciones Propuestas:

Análisis de Valor Agregado Adquisición y Recepción de Materia Prima.- Para el proceso propuesto de recepción de materia prima, se ha establecido una inspección por un técnico experimentado con el fin de reducir el tiempo de espera de secado de la madera adquirida; el mismo que evaluara el porcentaje de humedad.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Duelas.- Para el proceso de elaboración de productos, se ha establecido el formato de la orden de producción con el objetivo de mantener un control sobre los procesos. Se asigna que la clasificación de la madera sea de acuerdo a tipo y medida; así como los desechos.

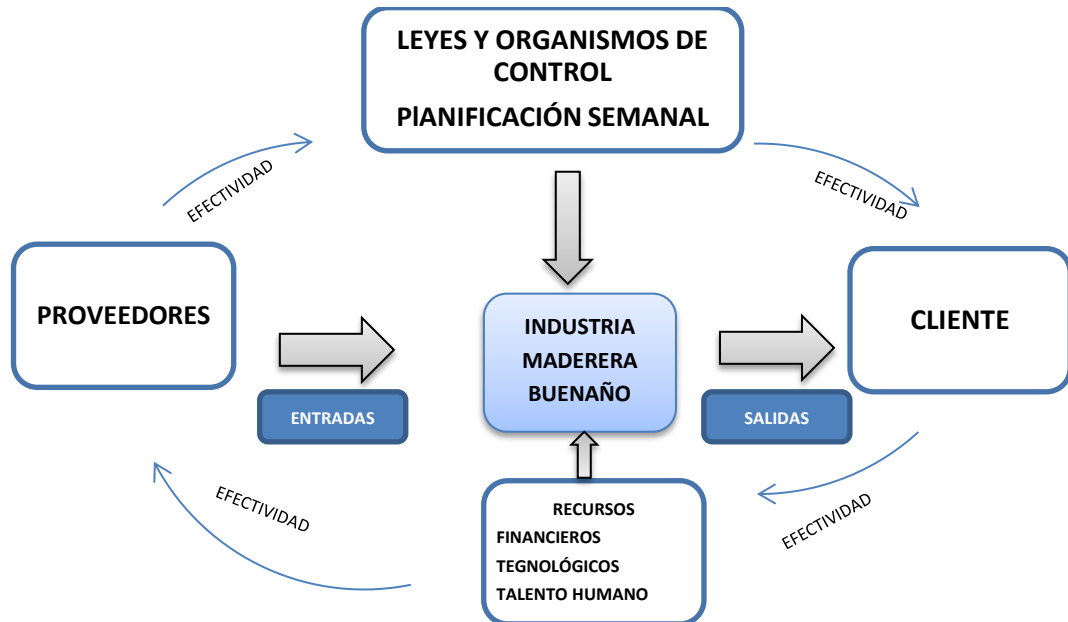
Análisis de Valor Agregado Elaboración de Tablones.- Para el proceso de elaboración de productos, se ha establecido el formato de la orden de producción con el objetivo de mantener un control sobre los procesos. Se asigna que la clasificación de residuos sea de acuerdo a tipo y medida; así como los desechos.

Análisis de Valor Agregado Elaboración de Parquet.- Para el proceso de elaboración de productos, se ha establecido el formato de la orden de producción con el objetivo de mantener un control sobre los procesos.

Análisis de Valor Agregado Comercialización.- Para el proceso de comercialización se propone la elaboración de un documento de pedido donde consten todos los requerimientos emitidos por el cliente.

4.4.7 Diagrama General de Procesos

Gráfico N° 24: Diagrama General Propuesto del Proceso



Fuente: “Industria Maderera Buenaño”

Elaborado por: “HERRERA, cristian 2016”

4.4.8 Guía de Procesos Propuesta





“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano

Vigencia: Enero 2016

Pág. 01

CONTENIDO:

| | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Objetivo..... | 2 |
| 2. Alcance..... | 2 |
| 3. Definiciones..... | 2 |
| 4. Términos Técnicos..... | 3 |
| 5. Descripción de los Procesos..... | 4 |
| 5.1. Procesos Estratégicos..... | 4 |
| • Gestión Administrativa..... | 4 |
| • Gestión Contable..... | 4 |
| • Gestión de Talento Humano..... | 5 |
| 5.2. Procesos Operativos..... | 6 |
| • Producción..... | 7 |
| • Bodega..... | 10 |
| • Comercialización..... | 13 |
| 5.3. Procesos de Apoyo..... | 14 |
| • Mantenimiento..... | 14 |
| 6. Recomendaciones..... | 15 |



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano

Vigencia: Enero 2016

Pág. 02

1. OBJETIVO:

La presente guía de procesos tiene como principal objetivo describir los procesos de producción, basados en el mapa de procesos propuesto, a través de la estandarización de los procedimientos, lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados a través del uso adecuado de los recursos.

2. ALCANCE:

Desde: Inicio de los procesos estratégicos.

Hasta: La ejecución de los procesos de apoyo.

3. DEFINICIONES:

Guía de procesos.- Es un documento en el cual se describen las actividades a ejecutarse en el sistema de producción, basados en el mapa de procesos propuesto.

Proceso.- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.”

ISO 9000:2000

Procesos estratégicos.- Procesos que están vinculados a las responsabilidades de dirección y control.



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano

Vigencia: Enero 2016

Pág. 03

Procesos operativos.- Aquellos procesos ligados directamente con la elaboración del producto.

Procesos de apoyo.- Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, suelen referirse a procesos relacionados con recursos y evaluaciones.

Procedimiento.- “Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.”

ISO 9000:2000

Responsable.- Encargado del cumplimiento de los procedimientos.

Entradas.- Insumos requeridos para la elaboración del producto.

Salidas.- Son los productos terminados a los cuales se les integro un valor agregado.

4. TÉRMINOS TÉCNICOS:

Apilar.- Amontonar, agrupar la madera.

Aserrar.- Cortar la madera en la sierra.

Cantear.- Labrar los cantos de la madera.

Canto.- Extremidad, punta de la madera.

Cepilladora.- Máquina para cepillar la madera que actúa disminuyendo el grosor de la madera.

Cepillar.- Pasar la madera por la máquina cepilladora para disminuir el grosor de la madera

Machihembrar.- Ensamblar dos piezas de madera.



1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS:

1.1. PROCESOS ESTRÁTEGICOS

PROCESO E1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Objetivo.- Ejecutar actividades de dirección, control y planificación.

Responsable: Gerente administrativo financiero

Entradas:

Financiamiento.- Determinar la fuente de financiamiento con la que la empresa cuenta para ejecutar sus operaciones.

Balances.- Informes contables sobre la realidad económica financiera de la empresa que sirvan de base para la toma de decisiones.

Información interna.- Corresponde a la información documentada sobre los procesos que se ejecutan en cada área de la empresa.

Salidas:

Planificación gerencial.- Describir las actividades que se ejecutarán en cada área y medir su cumplimiento.

Elaboración de presupuestos.- Elaborar y aprobar el presupuesto semanal.

Planes operativos semanales.- Realizar planes semanales para el desarrollo de las actividades en los procesos operativos y de apoyo.

Orden de producción.- Documento con los requerimientos y especificaciones del producto solicitado por el cliente.

Aprobación de adquisición de materia prima.- El Gerente General aprueba las órdenes de requisición de materia prima.

Control:

Organismos de control externo



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano

Vigencia: Enero 2016

Pág. 05

PROCESO E2: GESTIÓN CONTABLE

Objetivo.- Proporcionar la información contable real y oportuna mediante la elaboración de los estados financieros.

Responsable: Contador

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | Documentación contable y financiera.- Todos los documentos relacionados a la actividad económica realizada por la empresa. |
| Salidas: | Balances.- Información contable oportuna para la toma de decisiones. Obligaciones.- Pago de obligaciones tributarias, patronales, pago de impuestos, nóminas de personal. |
| Control: | Organismos de control externo, gerente. |

PROCESO E3: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Objetivo.- Mantener un adecuado ambiente laboral.

Responsable: Contador

| | |
|------------------|---|
| Entradas: | Requerimiento de Personal.- Contratación de personal capacitado. |
| Salidas: | Evaluaciones de desempeño.- Realizar evaluaciones de cumplimiento por puesto de trabajo. Capacitación del Personal.- Elaborará un plan de capacitación trimestral para todo el personal. |
| Control: | Organismos de control externo, gerente. |

INDICADOR DE PROCESO

Eficacia



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano

Vigencia: Enero 2016

Pág. 06

4.1. PROCESOS OPERATIVOS

PROCESO 01: PRODUCCIÓN

Objetivo.- Elaborar los diferentes productos ofertados por la empresa.

Responsable: Jefe de producción.

Entradas:

Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los diferentes productos ofertados.

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.

Ordenes de Producción.- Son documentos donde se hacen constar los requerimientos de los clientes, con relación a los productos.

Insumos.- Son todos los materiales necesarios para producir los productos.

Salidas:

Requerimiento de material.- Son todos aquellos insumos y materiales que se requiere para la elaboración de los diferentes productos.

Información interna.- Corresponde a la información de los requerimientos del proceso operativo, para la planificación del siguiente período.

Ordenes de mantenimiento.- Se emiten órdenes de mantenimiento para asegurar el buen funcionamiento y disponibilidad de los equipos.

Requerimiento de personal.- Contratación de personal técnico.

Producto Terminado.- Constituyen todos los productos que “Industria Maderera Buenaño” fabrica como son: Duelas, tablones y parquet.

Control:

Organismos de control externo

Plan Operativo Semanal.- Este plan está enfocado para el desarrollo semanal de las actividades en los procesos operativos.



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 07

PROCESO O1: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO O1.1: Elaboración de duelas

Objetivo.- Elaborar duelas según las medidas requeridas por el cliente.

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de las duelas.</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 las duelas.</p> |
|------------------|--|

PROCEDIMIENTO:

Responsables

| Gerente | Jefe de Producción | | Encargado de Bodega | | Operarios | |
|-----------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------|--|
| Genera orden de producción. | Recibe orden de producción. | | Recibe orden de requisición. | | Ingreso de duelas. | |
| | Verifica orden de producción. | | Verifica existencia materia prima | | Maquinado de duelas. | |
| | SI | NO | SI | NO | Canteado de duelas. | |
| | Elabora orden de requisición de materia prima | Regresa orden de producción. | Envía materia prima a planta de producción. | Regresa orden de requisición. | Clasificación por medidas. | |
| | | | Recibe duela terminada | | Corte en sierra. | |
| | | Almacena duela terminada | | Machihembrado de duela. | Envío de duela terminada. | |

| | |
|-----------------|--|
| Salidas: | <p>Requerimientos de Materia Prima.- Son todos los insumos requeridos para la elaboración de las duelas.</p> <p>Solicitud de Mantenimiento de Maquinaria.- Se solicita mantenimiento de maquinaria de acuerdo a la planificación establecida.</p> <p>Producto terminado.- Se envía a bodega las duelas terminados para ser despachadas.</p> |
|-----------------|--|



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 08

PROCESO 01: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO 01.2: Elaboración de tablonés

Objetivo.- Elaborar tablonés según las medidas requeridas por el cliente.

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los tablonés.</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 tablonés.</p> |
|------------------|--|

PROCEDIMIENTO:

Responsables

| Gerente | Jefe de Producción | | Encargado de Bodega | | Operarios |
|------------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------|
| Genera orden de producción. | Recibe orden de producción. | | Recibe orden de requisición. | | Ingreso de cuartones. |
| | Verifica orden de producción. | | Verifica existencia materia prima | | Canteado de cuartones. |
| | SI | NO | SI | NO | Maquinado de cuartones. |
| | Elabora orden de requisición de materia prima | Regresa orden de producción. | Envía materia prima a planta de producción. | Regresa orden de requisición. | Clasificación por medidas. |
| Recibe tablonés terminados | | | Corte en sierra. | | |
| Almacena tablonés terminados | | | Cepillado de tablonés. | | |
| | | | | Envío de tablonés terminados. | |

| | |
|-----------------|--|
| Salidas: | <p>Requerimientos de Materia Prima.- Son todos los insumos requeridos para la elaboración de los tablonés.</p> <p>Solicitud de Mantenimiento de Maquinaria.- Se solicita mantenimiento de maquinaria de acuerdo a la planificación establecida.</p> <p>Producto terminado.- Se envía a bodega los tablonés terminados para ser despachados.</p> |
|-----------------|--|



PROCESO O1: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO O1.2: Elaboración de parquet

Objetivo.- Elaborar parquet según las medidas requeridas por el cliente.

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | <p>Materia Prima.- Es la madera necesaria para la elaboración de los tablones.</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 tablones.</p> |
|------------------|--|

PROCEDIMIENTO:

Responsables

| Gerente | Jefe de Producción | Encargado de Bodega | | Operarios | |
|------------------------------|---|------------------------------|---|-------------------------------|-----------------------------|
| Genera orden de producción. | Recibe orden de producción. | | Recibe orden de requisición. | | Ingreso de residuos. |
| | Verifica orden de producción. | | Verifica existencia materia prima | | Corte en sierra radial. |
| | SI | NO | SI | NO | Envío de parquet terminado. |
| | Elabora orden de requisición de materia prima | Regresa orden de producción. | Envía materia prima a planta de producción. | Regresa orden de requisición. | |
| Recibe tablones terminados | | | | | |
| Almacena tablones terminados | | | | | |

| | |
|-----------------|---|
| Salidas: | <p>Requerimientos de Materia Prima.- Son todos los insumos requeridos para la elaboración de parquet.</p> <p>Solicitud de Mantenimiento de Maquinaria.- Se solicita mantenimiento de maquinaria de acuerdo a la planificación establecida.</p> <p>Producto terminado.- Se envía a bodega el parquet terminados para ser despachados.</p> |
|-----------------|---|



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 10

PROCESO O2: BODEGA

Objetivo.- Recibir, almacenar, organizar la materia prima y los productos terminados y llevar un control de existencias

Responsable: Encargado de bodega

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | <p>Insumos.- Materiales necesarios para la elaboración de los diferentes tipos de productos.</p> <p>Producto terminado.- Son los productos elaborados por la planta de producción, que están listos para ser despachados al cliente.</p> |
|------------------|--|

| | |
|-----------------|---|
| Salidas: | <p>Requerimientos de Materiales.- Se entrega los insumos requeridos por la planta de producción.</p> <p>Productos Terminados.- Despacho de los productos según requerimiento recibido.</p> <p>Informe de control de existencias.- Elabora un informe semanal sobre el inventario de insumos, y productos terminados.</p> |
|-----------------|---|

| | |
|-----------------|---|
| Control: | <p>Organismos de control externo</p> <p>Plan Operativo Semanal.- Este plan está enfocado para el desarrollo semanal de las actividades en los procesos operativos.</p> |
|-----------------|---|



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

| | | | | | | | |
|--|--|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------|--------------------------|
| PROCESO O2: BODEGA | | | | | | | |
| SUBPROCESO O2.1: Adquisición y Recepción de Materia Prima. | | | | | | | |
| Objetivo.- Solicitar, recibir y almacenar la materia prima. | | | | | | | |
| Entradas: | Aprobación de Compra de Materiales.- Orden de compra de materiales autorizada por el Gerente administrativo financiero y el Jefe de producción. | | | | | | |
| | Materia Prima.- Materia prima apta para procesar. | | | | | | |
| PROCEDIMIENTO: | | | | | | | |
| Responsables | | | | | | | |
| Encargado de bodega | Jefe de Producción | | Gerente | | Adquisiciones | | Proveedor |
| Necesidad de materia prima | Recibe orden de requisición | | Verifica orden de requisición. | | Recibe orden de requisición aprobada. | | Recibe pedido de compra. |
| Elabora orden de requisición. | Verifica orden de requisición. | | | | Elabora pedido de compra. | | Envía materia prima. |
| Recibe materia prima. | SI | NO | SI | NO | Verifica cantidad y calidad solicitada. | | |
| Apila para secado. | Firma orden de requisición. | Regresa orden de requisición. | Envía orden de requisición aprobada. | Regresa orden de requisición. | SI | NO | |
| Verifica porcentaje de humedad. | | | | | Envía a bodega | Reclamo al proveedor. | |
| Salidas: | Materia Prima Apta.- Madera lista para ser procesada. | | | | | | |



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 12

| | | | |
|---|--|---|------------------|
| PROCESO O2: BODEGA | | | |
| SUBPROCESO O2.2: Recepción y despacho de productos. | | | |
| Objetivo.- Recibir y entregar los productos terminados basados en un control de existencias. | | | |
| Entradas: | Productos terminados.- Los tres tipos de productos terminados, duela, tablones y parquet; para ser almacenados. | | |
| | Orden de despacho.- Documento para despacho de producto vendido. | | |
| PROCEDIMIENTO: | | | |
| Responsables | | | |
| Operarios | Encargado de bodega | Vendedor | Cliente |
| Envío de productos terminados. | Recibe producto terminado. | Envía orden de despacho | Pedido |
| | Clasifica según tipo. | Recibe producto para entregar al cliente. | Recibe producto. |
| | Verifica orden de despacho | | |
| | SI NO | | |
| Entrega el producto. | Informa a jefe de producción | | |
| Salidas: | Productos terminados.- Los tres tipos de productos terminados, duela, tablones y parquet; de acuerdo a las necesidades del cliente. | | |
| | Control de existencias.- Elabora un informe semanal de rotación del inventario. | | |



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 13

| PROCESO O3: COMERCIALIZACIÓN | | | | |
|--|--|----------------|-----------------------------|-----------------------|
| Objetivo.- Ofertar y vender todos los productos terminados. | | | | |
| Entradas: | Requerimientos de Cliente.- La solicitud de compra del cliente en la que se especifica tipo de producto, cantidad, medidas requeridas. | | | |
| PROCEDIMIENTO: | | | | |
| Responsables | | | | |
| Cliente | Vendedor | | Encargado de bodega | |
| Requerimientos de producto. | Elabora Orden de pedido. | | Recibe orden de despacho. | |
| Recibe producto terminado. | Elabora factura. | | Verifica orden de despacho. | |
| | Recibe forma de pago del cliente. | | SI | NO |
| | SI | NO | Entrega el producto. | Envía anular factura. |
| | Elabora orden despacho. | Anula factura. | | |
| | Recibe el producto para entregar al cliente. | | | |
| Salidas: | Orden de pedido.- Se especifica el tipo de producto, medida y cantidad solicitado por el cliente. Factura.- Documento autorizado por el SRI, emitido al cliente. Orden de Despacho.- Documento enviado a bodega para que se realice la entrega del producto al cliente. Cuadre Diario.- Entrega de la facturación diaria. | | | |

| | |
|-----------------------------|------------|
| INDICADOR DE PROCESO | Eficiencia |
|-----------------------------|------------|



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

GUÍA DE PROCESOS

Ciudad: Guano
Vigencia: Enero 2016

Pág. 14

5.3.PROCESOS DE APOYO


PROCESO AP1: MANTENIMIENTO

Objetivo.- Brindar el soporte y adecuado mantenimiento a la maquinaria y equipos existentes en la empresa.

Responsable: Proveedor de maquinaria y equipo.

| | |
|------------------|--|
| Entradas: | Orden de Mantenimiento- Realizadas de acuerdo a la planificación establecida. |
| Salidas: | Máquinas y equipos operativos. |
| Control: | Planificación general. |

| | |
|-----------------------------|--|
| INDICADOR DE PROCESO | Disponibilidad de maquinaria y equipo. |
|-----------------------------|--|

| | | |
|---|---|---------|
|  | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | |
| | GUÍA DE PROCESOS | |
| | Ciudad: Guano Vigencia: Enero 2016 | Pág. 15 |
| <p>5. RECOMENDACIONES</p> <p>Normas de Seguridad: Todos los operarios deberán ejecutar sus funciones con su equipo respectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casco protector • Mascarilla • Gafas industriales • Orejeras • Overoles • Guantes industriales. | | |

4.4.9 Formatos de Control Propuestos

El control de los procesos se lo puede realizar a través de reportes semanales, que permitan conocer la información adecuada para evaluar el cumplimiento de los objetivos; por este motivo se han elaborado los siguientes formatos:

1. ORDEN DE PRODUCCIÓN
2. ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
3. ORDEN DE DESPACHO
4. FORMATO DE PEDIDO
5. KARDEX DE CONTROL DE MATERIA PRIMA.
6. KARDEX DE PRODUCTOS EN PROCESO
7. KARDEX DE CONTROL DE PRODUCTOS TERMINADOS
8. REPORTE DE CONTROL DE PROCEDIMIENTOS.

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|
|  | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | | | |
| | ORDEN DE PRODUCCIÓN | | | N° |
| | FECHA: | | SEMANA: | |
| | RESPONSABLE: | | | |
| CANTIDAD | PRODUCTO | MEDIDA | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ELABORADO POR: | | | | |
| AUTORIZADO POR: | | | | |

| | | | | |
|---|--|---------------|-----------------------|--------------------|
|  | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | | | |
| | ORDEN DE REQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA | | | N° |
| | FECHA: | | SEMANA: | |
| | RESPONSABLE: | | | |
| CANTIDAD | PRODUCTO | MEDIDA | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ELABORADO POR: | | | | |
| AUTORIZADO POR: | | | | |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|
|  | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | | | |
| | ORDEN DE DESPACHO | | | N° |
| | FECHA: | | SEMANA: | |
| | RESPONSABLE: | | | |
| CANTIDAD | PRODUCTO | MEDIDA | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ELABORADO POR: | | | | |
| AUTORIZADO POR: | | | | |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|
|  | “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | | | |
| | FORMATO DE PEDIDO | | | N° |
| | FECHA: | | SEMANA: | |
| | CLIENTE: | | | |
| | DIRECCIÓN: | | C.I. / RUC: | |
| CANTIDAD | PRODUCTO | MEDIDA | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| ELABORADO POR: | | | | |
| AUTORIZADO POR: | | | | |



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

KARDEX DE MATERIA PRIMA

N°

SEMANA:

MÉTODO:

PROMEDIO PONDERADO

RESPONSABLE:

| ENTRADAS | | | SALIDAS | | | EXISTENCIAS | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|
| CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U, | COSTO T. |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ELABORADO POR:

REVISADO POR:



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

KARDEX DE PRODUCTOS EN PROCESO

N°

SEMANA:

MÉTODO:

PROMEDIO PONDERADO

RESPONSABLE:

| ENTRADAS | | | SALIDAS | | | EXISTENCIAS | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|
| CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U, | COSTO T. |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ELABORADO POR:

REVISADO POR:



“INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO”

KARDEX DE PRODUCTOS TERMINADOS

N°

SEMANA:

MÉTODO:


PROMEDIO PONDERADO

RESPONSABLE:

| ENTRADAS | | | SALIDAS | | | EXISTENCIAS | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|
| CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U. | COSTO T. | CANTIDAD | COSTO U, | COSTO T. |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

| “INDUSTRIA MADERERA BUENAÑO” | | | | |
|---|--------------------------|---------------|-----------------------|--------------------|
|  | FORMATO DE PEDIDO | | | N° |
| | FECHA: | | SEMANA: | |
| | CLIENTE: | | | |
| | DIRECCIÓN: | | C.I. / RUC: | |
| CANTIDAD | PRODUCTO | MEDIDA | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <p>ELABORADO POR:</p> <p>AUTORIZADO POR:</p> | | | | |

CONCLUSIONES

- “Industria Maderera Buenaño” desde el inicio de sus actividades hasta la actualidad no ha sido objeto de una evaluación de los procesos; evitando así que las actividades desarrolladas sean realizadas de manera eficiente y eficaz.
- La gerencia de la industria no elabora una planificación anual, generando que no se posea un sistema de planificación a corto y largo plazo.
- Los procesos ejecutados no cuentan con indicadores de gestión que permitan evaluar si se están cumpliendo de manera efectiva los objetivos propuestos.
- En la industria no se cuenta con una estructura funcional definida, generando confusión de responsabilidades.
- La industria no cuenta con sus procesos debidamente documentados, lo que impide la estandarización de los procesos.

RECOMENDACIONES

- Realizar evaluaciones periódicas de los procesos; basados en el principio de mejora continua, ya que esto permitirá una adecuada toma de decisiones alcanzando la eficiencia de los procesos productivos.
- Al Gerente se recomienda elaborar una planificación estratégica anual que contenga: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos, actividades que se ejecuten en el periodo anual, documento que debe estar vinculado con un presupuesto anual; esta planificación se la realiza con el fin de tener una programación, seguimiento de las actividades ejecutadas en la industria.
- Al Gerente se recomienda establecer indicadores de gestión de procesos que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y eficiencia de la gestión productiva, con el propósito de tener un parámetro de medición y una adecuada toma de decisiones.
- Al Gerente se recomienda expedir un orgánico funcional, que este conformado por: Organigrama, descripción de las diferentes responsabilidades y funciones a desarrollarse para evitar la duplicidad de funciones.
- Al Gerente implementar la guía de procesos propuesta; con políticas y procedimientos con el fin de lograr la estandarización de los procesos y lograr la optimización de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I, (2004), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7ª ed, México DF.
- Deming, E, (2009), *Calidad, productividad y competitividad*, Madrid.
- Franklin, B, (2009), *Organización de Empresas*, 3ª ed, México DF.
- Franklin, B, (2013), *Evaluación y Diagnóstico Empresarial*; México DF.
- Hernández, S, (2008), *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad*, México DF.
- Mariño, H, (2005), *Gerencia de Procesos*, México DF.
- Norma UNE-EN ISO 9001:2000, (1989), *Sistemas de gestión de la calidad, Requisitos*, Ginebra.
- Ramón, A, (2007), *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*, Madrid.
- Render, B, (2005), *Dirección de la producción – Decisiones Estratégicas*, 6ª ed, Madrid.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Chiavenato, I, (2011), pag.10, Recuperado de <http://www.respyn.uanl.mx/especiales/ee102004/ponencias-pdf>.
- Bravo, P, (2011), pag.45, Recuperado de <http://indicadoresdegestion.calidad.pdf>.
- Guía para una gestión basada en procesos, (2011), Recuperado de [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, (2012), Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/lcp/simentaladministracion/myfiles/historiadeladministracion.doc>
- Mondragón, A. (2002). Qué son los Indicadores. Revista de Información y Análisis. Núm. 19. pag. 52-53. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>.