UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO

"REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA EMPRESA "BENI ES ARTE" DE LA CIUDAD DE LOJA"

TESIS PREVIA AL GRADO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIRECTOR: Mgs. Carlos Rodríguez

AUTOR: Sandra Isabel Ambuludi Japón

Loja - Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN

ING: CARLOS RODRIGUEZ

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulado "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA "BENI ES ARTE" DE LA CIUDAD DE LOJA"; realizado por la postulante: Ambuludi Japón Sandra Isabel, cumple con los requisitos establecidos por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, agosto de 2017

Atentamente.

.....

Magister Carlos Rodríguez. MAE

Director de Tesis.

AUTORIA

Yo, Sandra Isabel ambuludi Japón, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la universidad Nacional de Loja, y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio institucional-biblioteca virtual.

AUTOR: Sandra Isabel ambuludi Japón

FIRMA:.....

CEDULA: 1103839757

FECHA: Loja agosto de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Ambuludi Japón Sandra Isabel; declaro ser la autora de la tesis titulada "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE LA EMPRESA "BENI ES ARTE DE LA CIUDAD DE LOJA"; como requisito previo para obtener el título de Ingeniera Comercial; autorizo al sistema bibliotecario de UNL para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la misma, a través de la visibilidad de su contenido en el repositorio digital institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, (redes de información) del País y del exterior, con las cuales tenga convenio la UNL.

La UNL no se responsabiliza del plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 11 días del mes de Septiembre del año 2017, firma el autor.

Firma:
Autor: AMBULUDI JAPON SANDRA ISABEL
Cedula: 1103839757
Dirección: LOJA, Esteban Godoy German Pitiur y Héctor Pilco
Correo Electrónico: chiquitita_isabela@hotmail.es
Celular: 0993336799
DATOS COMPLEMENTARIOS
DIRECTOR DE TESIS: INGENIERO CARLOS RODRIGUEZ.
TRIBUNAL DE GRADO:
Ing. GALO EDUARDO SALCEDO LOPEZ **PRESIDENTE**
Ing. Dra. RUTH ORTEGA ROJAS **PRIMER VOCAL**
Ing. VICTOR NIVALDO ANGUISACA GUERRERO **SEGUNDO VOCAL**

AGRADECIMIENTO

Como autor de este trabajo investigativo dejo constancia de mi más noble agradecimiento imperecedero a la universidad de Loja, carrera de Administración de empresas en la Unida de Estudios a Distancia, por haberme forjado en sus aulas.

A mis maestros que contribuyeron en mi formación profesional; de forma especial al Magister Carlos Rodríguez, quien fue director de la presente tesis, que de manera desinteresada me oriento y aporto sus valiosas sugerencias para poder llevar adelante el trabajo de investigación.

Agradezco a todas las personas que hicieron posible que esta investigación se llevara a efecto.

El Autor

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mi esposo Erik y a mis hijos Keila e Isaac y a mis padres Marco e Isabel, por ser quienes han aportado en el devenir del tiempo en mi formación académica, como personal y en el ámbito profesional.

Así mismo de manera especial a mis amigos y compañeros, que han sido un pilar fundamental para desarrollarme como persona en el diario vivir.

El Autor.

a. TÍTULO

“REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA EMPRESA “BENI ES ARTE” DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN

El objetivo principal del rediseño de los procesos y aumento de un proceso de la empresa “BENI ES ARTE” , es con el fin de mejorar la calidad de Producto, abastecimiento de materias primas, mejor atención al Cliente, disminuir los tiempos en cada proceso, mejorar el ambiente de trabajo, mejores los ingresos económicos a la empresa y organizar de manera adecuada al Personal con cargas de trabajo equilibradas como una reacción al cambio de las nuevas realidades de las empresas, para el desarrollo se aplicó Métodos como: **Método Histórico.** A través de este método se analizó de forma histórica desde cuando se originan los diferentes problemas de procesos de la empresa. **Método Estadístico**. El método estadístico se utilizó al momento de realizar las encuestas al personal y clientes de la Empresa y la entrevista al Directivo de la empresa, para poder tabular los datos que proporcionaron. **Método analítico**. Por medio del mismo se examinó cada proceso productivo, a fin de separarlos de forma ordenada para sacar comparaciones entre los tiempos requeridos y los actuales, para así realizar los correctivos necesarios. **Método Deductivo**. La deducción ayudó a recabar datos importantes que permitieron establecer conclusiones entre los referentes teóricos y el estudio de campo realizado para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa. **La técnica de observación**, registrando dichos procesos en una ficha de observación, a cada proceso se lo represento gráficamente y a través del flujo gramas se pudieron detectar los puntos críticos en los siguientes procesos: Proceso de Compras, Proceso de Producción, Proceso de Despachos y Procesos de Facturación y Cobranzas. Estos procesos requerían un tiempo muy largo, existían pasos

innecesarios, etc. Por lo que se aplicó la reingeniería determinando así que se pueden reducir los costos y tiempos, incrementando la producción, sin que esto signifique una disminución de la calidad.

Se conformó un equipo de Reingeniería, asignando responsabilidades a cada una de la áreas de la empresa que quedo de la siguiente manera: Gerente General: Luis Quezada, Producción: Gonzalo Chávez, Compras: Daniel Chávez, Departamento Financiero :Eliana Álvarez, Recursos Humanos: Elizabeth Arias, estableciendo una reunión mensual a fin de ir evaluando el mapeo de los procesos, y así ir corrigiendo falencias que se suscite en el camino, se realizó nuevos procesos, se rediseño algunos y se elaboró un presupuesto.

Se pudo realizar la medición de los procesos, mediante un cuadro comparativo del tiempo, los procesos efectuados por la empresa BENI ES ARTE de la ciudad de Loja, del proceso de compras de 270 minutos a 165 minutos obteniendo una disminución de 105 minutos, del proceso de Producción de 840 a 660 disminuyendo 180 puntos, en el Proceso de Ventas y Despachos de 210 a 160 disminuyendo 50 minutos, en el Proceso de Facturación y Cobranzas de 300 a 185 minutos obteniendo así una disminución de 115 minutos.

La implementación de la reingeniería requiere de adquisición de máquinas y equipos y la implementación de un nuevo proceso, para lo cual se requiere una inversión de $2000.00 dólares. Cabe indicar que para el departamento necesario que fue creado, no se requiere de la contratación de otra persona, por lo que no se tiene que presupuestar gastos adicionales.

En conclusión Se identifican cuatro procesos dentro de la empresa, los cuales se desarrollan de forma desordenada y presentan una serie de problemas de descoordinación en su cumplimiento. Se llevó a cabo la reestructuración de los cuatro procesos existentes, y la propuesta de la creación de un proceso más que es el de Recursos Humanos, para una mayor eficiencia necesaria dentro de la empresa, y así mejorar el reclutamiento de personal adecuado para realizar el trabajo requerido. Se delimita nuevas responsabilidades al personal existente, y se delega responsables en los puntos clave de la empresa para mejorar su desarrollo de trabajo y ejecución de procesos. **Es imprescindible** que se aplique una Reingeniería de procesos a la empresa “BENI ES ARTE”, para reducir los costos de producción exagerados que están generando en la actualidad, manteniendo o superando en algunos casos la calidad de producción, agregándole valor al producto y así tener clientes satisfechos.

ABSTRACT

The main objective of the redesign of the processes and increase of a process of the company "BENI ES ARTE", is in order to improve the quality of Product, supply of raw materials, better customer service, decrease the times in each process, improve the work environment, better the economic income to the company and properly organize the Staff with balanced workloads as a reaction to the change of the new realities of enterprises, for the development was applied Methods such as: Historical Method. Through this method was analyzed in a historical way from when they originate the different problems of processes of the company. Statistical Method. The statistical method was used at the moment of conducting the surveys to the Company's personnel and clients and the interview to the Company's Director, in order to tabulate the data they provided. Analytical method. By means of the same it was examined each productive process, in order to separate them in an ordered way to draw comparisons between the required and current times, in order to make the necessary correctives. Deductive Method. The deduction helped to gather important data that allowed conclusions to be drawn between the theoretical references and the field study carried out for the implementation of process reengineering in the company. The observation technique, recording these processes in an observation sheet, to each process was represented graphically and through the flow grams could detect the critical points in the following processes: Procurement Process, Production Process, Dispatch Process and

Billing and Collection processes. These processes required a very long time,

there were unnecessary steps, etc. Reengineering was applied so that costs and times can be reduced, increasing production, without this means a decrease in quality. General Manager: Luis Quezada, Production: Gonzalo Chávez, Purchases: Daniel Chávez, Financial Department: Eliana Álvarez, Human Resources: Elizabeth Arias, establishing a monthly meeting in order to evaluate the mapping of processes, thus correcting shortcomings that arise along the way, new processes were carried out, some were redesigned and a budget was drawn up. It was possible to measure the processes, through a comparative table of the time, the processes carried out by the company BENI ES ARTE of the city of Loja, from the process of purchases from 270 minutes to 165 minutes obtaining a reduction of 105 minutes, of the process of Production from 840 to 660 decreasing 180 points, in the Process of Sales and Offices from 210 to 160 decreasing 50 minutes, in the Process of Billing and Collections from 300 to 185 minutes obtaining a decrease of 115 minutes. The implementation of reengineering requires the acquisition of machines and equipment and the implementation of a new process, for which an investment of $ 2000.00 dollars is required. It should be noted that for the necessary department that was created, it is not required to hire another person, so you do not have to budget additional expenses. In conclusion Four processes are identified within the company, which are developed in a disorderly way and present a series of problems of non-coordination in their fulfillment. The restructuring of the four existing processes was carried out, and the proposal to create a process that is more Human Resources, for greater efficiency within the company, and to improve the recruitment of suitable personnel to carry out the process. work required. It

delimits new responsibilities to existing staff, and delegates responsibility in the key points of the company to improve their work development and execution of processes. It is imperative that a process reengineering is applied to the company "BENI ES ARTE", to reduce the exaggerated production costs that are currently generating, maintaining or surpassing in some cases the quality of production, adding value to the product and thus have satisfied customers.

c. INTRODUCCION

"BENI ES ARTE" de la ciudad de Loja, es una empresa productora y comercializadora de muebles, que al igual que muchas empresas tienen falencias en cada uno de sus procesos, al no estar alineada con los cambios efectuados en la actualidad, por lo que está generando altos costos en la producción, debido al tiempo empleado excesivamente, afectando directamente a la empresa en una disminución de ventas, por lo cual es preciso especificar el problema investigativo "LA FALTA DE UNA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA EMPRESA BENI ES ARTE DE LA CIUDAD DE LOJA, PARA CORREGIR EL DEBILITAMIENTO DE LA PRODUCCION Y EL DESAPROBECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, QUE LA TORNA VULNERABLE FRENTE A UNA DEMANDA PROGRESIVA". Para aplicar la herramienta de gestión, como es la Reingeniería de Procesos, es necesario comprender que se tendrá un cambio drástico, abandonando los viejos procedimientos, buscando mejoras en el rendimiento. Aunque existen miedos, miedo al cambio, miedo a empezar de nuevo, la incertidumbre de abandonar los viejos procesos, sin avizorar que los cambios son una oportunidad, y no una amenaza, para ello es necesario aplicar la "REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA EMPRESA BENI ES ARTE DE LA CIUDAD DE LOJA", con los siguientes objetivos: Ofrecer productos de calidad y precio de competencia, eliminar en forma parcial o totalidad, el desperdicio de materia prima, mejorar la atención al cliente de acuerdo a sus exigencias y demandas, cumplir con los cronogramas y tiempos de entregas de pedidos a los Clientes, ser eficientes en el manejo de los recursos económicos. tener la información correcta y eficiente en la empresa, dentro de los diferentes

departamentos o procesos, tener personal capacitado y eficiente para las labores y trabajos de la empresa. Se realiza el diagnostico situacional, donde se hace una pequeña reseña histórica de la empresa, se detalla la estructura organizacional en la cual se puede diferenciar los siguientes niveles jerárquicos como son: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel de Asesoramiento y Nivel Operacional, se muestra la estructura interna mediante un organigrama estructural, con respecto a la localización se detalla la ubicación de los puntos de venta añadiendo gráficos, **Identificación de los Procesos**, mediante la aplicación de la técnica de observación, se pueden determinar los siguientes procesos de la empresa: Proceso de Compras y adquisición de la madera y accesorios de muebles necesarios, Proceso de corte y ensamblado de la madera, Proceso de diseño de los muebles, Proceso de acabado y pintado, y finalmente el proceso de venta y entrega de los muebles acabados. **Mapeo de los Procesos**, para comprender mejor un proceso en preciso representarlo gráficamente con un diagrama, el cual nos permite convertir los detalles de una operación en la sencillez de una presentación gráfica, al representar a cada uno de los procesos en un flujograma, se observara de manera clara y evidente los puntos críticos; **Identificación de los Puntos Críticos**, A través de la representación gráfica de los procesos, se requiere aplicar la reingeniería a los siguientes procesos: Proceso de Compras, Proceso de Producción, Proceso de Despachos, Proceso de Facturación y Cobranzas. **Replanteo de los Procesos**, en primer lugar se realiza un nuevo organigrama, se establece un equipo de reingeniería, con la finalidad de evaluar el mapeo de los procesos actuales, determinando falencias, rediseñando procesos y elaborando un presupuesto que

permitan implementar los nuevos procesos, **Cuadro Comparativo**, se realiza la medición de los procesos mediante un cuadro comparativo del tiempo y se pueden observar los cambios efectuados con el rediseño y la diferencia en minutos, **Presupuesto para la Implementación de los Procesos Rediseñados**, se necesita realizar una inversión en maquinaria y equipos, **Conclusiones**, contiene los aspectos y análisis de los resultados obtenidos en la investigación y la **Recomendaciones**, que están dirigidas a la empresa para mejorar la producción por ende el incremento de utilidades.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica de la madera.

Pocos materiales poseen la capacidad de evocación de la madera. Durante miles de años el hombre la ha manipulado para que sirviera a sus necesidades y, aún en nuestros días, tipologías ancestrales continúan siendo válidas. La madera fue uno de los primeros materiales utilizados por el hombre para construcción de viviendas, herramientas para cazar, fabricación de utensilios, etc. Después fue uno de los materiales predilectos para la construcción de palacios, templos y casas desde el siglo XX a.c. y hasta el siglo XIV d.c; donde al descubrirse nuevas técnicas y materiales para la construcción, tales como el hormigón armado, el hierro, el cristal, el cartón, la fibra textil y todos los sustitutos de la madera, disminuyeron en gran medida el uso de esta.

Propiedades de la madera.

La madera no es un material homogéneo, sino que está formado por un conjunto de células especializadas en tejidos que llevan a cabo las funciones fundamentales del vegetal: La conducción de la savia. La transformación y almacenamiento de los productos vitales y el sostén vegetal. Esta heterogeneidad de la madera se refleja en sus propiedades físicas y mecánicas.

Propiedades físicas.

Las maderas pueden ser duras y blandas según el árbol del que se obtienen. La madera de los árboles de hoja caduca se llama madera dura y la madera de

coníferas se llama blanda, con independencia de su dureza. Así, muchas maderas blandas son más duras que las llamadas maderas duras. Las maderas duras tienen vasos largos y continuos a lo largo del tronco y las blandas no, Los elementos extraídos del suelo se transportan de célula a célula. Los nudos son áreas del tronco en las que se ha formado la base de una rama. Cuando la madera se corta en planchas los nudos son discontinuidades o irregularidades circulares que aparecen en las ventas. Estos suelen debilitar las tablas y dejar agujeros, por eso no es deseado; a menos que resulten vistosas para uso decorativo, revestimiento o fabricación de muebles.

Propiedades Mecánicas. Las propiedades mecánicas abarcan las posibilidades estructurales de la madera, para ello se debe tomar en cuenta su resistencia, dureza, rigidez y densidad.

La madera consta de las siguientes propiedades mecánicas:

Muy elevada resistencia a la flexión. Buena capacidad de resistencia a la tracción y a la compresión paralelas a la fibra. Escasa resistencia al cortante. Muy escasa resistencias a la compresión y a la tracción perpendicular a la fibra. Bajo módulo de elasticidad, mitad que el del hormigón y veinte veces menor que el acero. La resistencia depende de lo seca que esté la madera y de la dirección en que esté cortada con respecto a la veta. La madera siempre es mucho más fuerte cuando se corta en la dirección de la veta; por eso las tablas y otros objetos como postes y mangos se cortan así. La alta resistencia a la compresión es necesaria para cimientos y soportes en construcción. La resistencia a la flexión fundamental en la utilización de madera en

estructuras, como viguetas travesaños y vigas de todo tipo. El roble por ejemplo, es muy resistente a la flexión pero más débil a la compresión.

Historia de los muebles.

Han existido desde tiempos remotos, no hay datos precisos del surgimiento de este mobiliario pero se conoce que datan desde los tiempos primitivos, desde la aparición del homo sapiens, la diferencia es que en ese tiempo estos muebles no eran construidos, más bien, eran objetos de la naturaleza a los cuales estos seres le daban el uso de mueble. Mientras pasaron los años se comenzó a utilizar la madera como un material eficaz para la construcción de objetos que eran útiles para el hombre, estos objetos les permitían ordenar y clasificar sus posesiones y obtener una buena comodidad. Los primeros informes que se tiene de esta fabricación se refieren al antiguo Egipto. Los muebles egipcios se caracterizaban por su sencillez de estructura, utilizando clavijas de madera y ensambladuras elementales. La decoración e ra geométrica utilizando colores vivos. La ornamentación en los muebles de lujo, se realizaba con bajorrelieves, taracea en oro o marfil y maderas finas, los motivos de animales y plantas. Un elemento agradable es el uol, realizado en madera, es una especie de media luna con pie que se utilizaba como almohada para distanciar la cabeza de la cama y no maltratar los peinados. Ahora bien al momento de pintar los muebles, recubrían la madera con una selladora similar al yeso, y luego aplicaban los tintes pigmentados sobre la superficie seca, esto se puede observar en muchas sillas, tumbas y otros objetos encontrados en yacimientos muebles decorados con gran lujo de detalles. El hombre considera

al mueble como un arte, como una gran riqueza, ya que existían muchos mobiliarios que costaban menos que esos muebles.

Dimensión del Mercado

Esta industria se ha caracterizado en los últimos treinta años, por tener un comportamiento inestable en cuanto a sus ventas, ya que mientras en la mayor parte de los 70's, 80's y 90's existieron años difíciles.

Otra característica importante es que, históricamente, a un año bajo en producción y ventas le sigue un buen año para la industria, debido principalmente a que los consumidores no posponen por largo tiempo la compra de muebles, lo que permite visualizar, en opinión de los especialistas, que el año 2002 será de gran impacto

Importancia de los Muebles de Madera

Es importante analizar el comercio exterior de este país, particularmente lo que se refiere a sus importaciones, para tener una idea clara del potencial que tiene el producto extranjero en este mercado.

En este apartado nos enfocaremos en comentar sobre las importaciones de muebles de madera, las cuales se concentran básicamente en muebles para recámara, para sala, comedor y cocina y que totalizaron para el año 2000, más de 5,300 millones de dólares, mientras que para noviembre del 2001, la cifra ya llegaba a poco más de 4,700 millones. Es importante mencionar que también existen fuertes importaciones de mueble de madera para oficina, sin embargo no se agregan al análisis que ahora se presenta, ya que si bien es cierto que en esa fracción arancelaria se pueden encontrar algunos para el hogar, la

mayoría está destinada a otros mercados, lo cual no entra dentro de los productos de investigación de este documento.

MARCO CONCEPTUAL

Empresa

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios.

Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas.

En general, una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios.

Clasificación según su actividad económica

Según la actividad a la que se dediquen podemos hablar de empresas del:

- Sector primario (agricultura)
- Sector secundario (industria)
- Sector terciario (servicios)

Clasificación según su creación

En cuanto a la constitución de una empresa podemos hablar de distintos tipos:

- Empresas individuales
- Sociedades anónimas
- Sociedades de responsabilidad limitada
- Cooperativas

Clasificación según su tamaño

- **Grandes empresas.** están obligadas a presentar mensualmente sus declaraciones-liquidaciones referentes a retenciones, impuesto sobre el valor añadido (IVA), impuestos especiales y primas de seguros.
- **PYMES.** A efectos de la Agencia tributaria, se consideran PYMEs todas aquellas organizaciones que no son grandes empresas con obligación de declarar mensualmente sus retenciones sobre rendimientos del trabajo y actividades económicas.

Reingeniería

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, p.34) La reingeniería de los procesos se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismos para alcanzar mejoras

espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez, …) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas. (Alarcón, p.15)

Reingeniería es el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado -y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan- para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización… Reingeniería de procesos es la actividad que analiza el funcionamiento y el valor de los procesos existentes en el negocio y hace cambios radicales para mejorar espectacularmente sus resultados, a juicio del cliente. Es el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras en el desempeño organizacional… La reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente.

Importancia

1. Definir objetivos y dividir proyectos en unidades manejables, es decir olvidarse de las metas grandiosas y concentrarse en avances pequeños pero permanentes, que al ser metas alcanzables pueden ser cuantificadas con facilidad.

2. Reformar a la administración intermedia para convencerla de la necesidad del cambio. Los acuerdos adoptados entre la dirección de la empresa y los empleados de abajo fracasan muchas veces porque pasan por encima de los directores, jefes y subjefes, es decir toda aquella plana que arbitra y que realmente dirige lo que se pensó arriba.
3. Adoptar las tecnologías de información como una herramienta inherente a la empresa. La tecnología permite acelerar la comunicación y disminuye el tiempo usado en trámites y gestiones, permitiendo crear tiempo para concentrarse en la estrategia.

Definición de Reingeniería de Procesos

“Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería”.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que Agregue valor hacia el consumidor. Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de l as razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de

nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Definición de Proceso

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la organización.

Objetivos de la Reingeniería

Los objetivos que persigue una reingeniería de procesos son que a través de su diagnóstico poder identificar su estado como empresa y sus procesos, clasificarlos de acuerdo a su importancia, identificar sus puntos críticos, elaborar un plan de mejoras de ser necesario, implementar nuevos procesos de requerirlos para poder obtener:

- ✓ Mayores beneficios económicos debidos tantos a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.[1]

---

[1] [1] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

- ✓ Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.

Identificación de los Procesos

"Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de indagación a resolución.

La utilización del **mapa de procesos** en el mundo de la gestión, nos permite diferenciar los procesos según **los 3 tipos de proceso** siguientes: **Procesos estratégicos.-** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de

procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes.[2]

Procesos Claves o Procesos operativos.- destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

Procesos de soporte o Procesos de apoyo.- no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes.

Clasificación de los Procesos

“Para poder identificar un proceso y seleccionar su clasificación podemos considerar los siguientes aspectos:

---

[2] [2] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

Procesos quebrantados

Son aquellos que tienen dificultades para obtener un producto final. Se los distingue por los siguientes aspectos:

- ✓ Extenso intercambio de información redundando datos. Se produce por el quebrantamiento de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- ✓ Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- ✓ Alta relación de comprobación y control con valor agregado.
- ✓ Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- ✓ Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas.
- ✓ Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla.

Procesos importantes

Es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. Causan impacto directo a los clientes ya que es necesario estar en contacto con ellos para identificar sus necesidades. Nos ayudarán a identificar las características de cada proceso y lo que le hace falta

Procesos factibles

Se fundamenta en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que él se entiende.[3]

Identificación de los Puntos Críticos en los Procesos

---

[3] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

“Los procesos y sistemas de trabajo deben estar orientados para servir y satisfacer al cliente. Las actividades que no estén orientadas a la satisfacción del cliente deben reducirse al mínimo necesario, a través del establecimiento de objetivos y metas corporativas.

Las actividades del proceso productivo deben realizarse de manera simultánea usando y compartiendo bases de datos y herramientas de comunicación, con lo cual se asegura que todos los participantes en el proceso recibirán la información adecuada en el momento preciso.

Definir las funciones con claridad, identificando cargas de trabajo y duplicidades, cambios a los procedimientos y a las formas de hacer las cosas, las expectativas de cada actividad, entre otras.

Evaluar y capacitar al trabajador, para determinar con exactitud el nivel de conocimientos de individuo y asignar las funciones adecuadas según los objetivos de la empresa en su conjunto.

Administrar el tiempo y delegar funciones, se pueden alcanzar mayores ahorros de tiempo eliminando actividades innecesarias o duplicidades y delegando tareas a los individuos involucrados.

Conservar los viejos esquemas hasta encontrar nuevas alternativas viables, especialmente en lo que respecta a los cambios de naturaleza cultural, como es el tratar de eliminar los controles administrativos y contables tradicionales de una forma brusca y no evolutiva.

La función de la administración es apoyar a las áreas sustantivas y responsables del servicio a los clientes, para ayudar a desarrollar con mayor eficiencia y eficacia la tarea de quienes están directamente relacionados con lograr la satisfacción. Fortalecer el perfil gerencial del empresario, utilizando los métodos más modernos de tecnología educativa y de fomento empresarial, para inducir una nueva cultura, promotora de la creatividad, emprendedora y competitiva.

Cómo se hace una Reingeniería

Para poder reinventar empresas los gerentes tienen que deshacer los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos. Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación

1. Desarrollar la visión y los objetivos en los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.

2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.

3. Entender y medir los procesos actuales

4. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.

5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

Además de estos pasos generales las empresas deben seguir los siguientes principios para hacer una reingeniería:

Organizar en tomo a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.

Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfaces y vínculos.

Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce. Trasladar la información y las tareas.

Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.[4]

Eficiencia e innovación en las comunicaciones.

Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.

---

[4] [4] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

En general, los participantes de la reingeniería son:

Líder. Que autorice y motive el cambio.

Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.

Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso[5]

Tipos de Cambio que ocurren al Diseñar los Procesos

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

---

[5]Hammer Michael &Champy James.

[5] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.

Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se

eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Implantación de los Nuevos Procesos

Gestionar el cambio desde el proceso actual al nuevo y comprobar el cambio de paradigmas. Es aconsejable prever planes de contingencia. Medir los resultados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos. Analizar las causas de posibles desviaciones. Cuando lo que se pretende es una ruptura total y radical con los anteriores procesos entonces deberá tenerse presente el siguiente esquema:[6] Fijar un objetivo muy ambicioso que nos permita desarrollar unas ideas de ruptura con los anteriores esquemas.

1. Orientar el proceso actual a la adición de valor al cliente prescindiendo de productos o departamentos existentes.
2. Comparar el proceso ideal con el actual.
3. Implantar el proceso ideal y gestionar lo necesario para el cambio.

Como puede apreciarse las líneas conductoras son esencialmente las mismas razones por la que podemos simplificar la estructura básica de la metodología a emplear en el siguiente esquema:

---

[6] [6] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

- ✓ Identificación de los procesos que hay que innovar.
- ✓ Identificación de los posibilitadores de cambio.
- ✓ Desarrollo de la visión de proceso.
- ✓ Comprensión de los procesos actuales.
- ✓ Diseño y prototipo del nuevo proceso7.

Decisiones y Costos de Implementación

"La implementación exitosa del rediseño o reingeniería o la creación de los procesos está relacionada en gran medida con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados. Es precisamente a partir de la implementación que se obtendrán los objetivos propuestos en el rediseño o reingeniería, de modo que esta etapa es de vital importancia, tal vez la más conflictiva y difícil, aún en los casos que se cuente con propuestas brillantes que indiquen posibilidades espectaculares de mejoramiento. Teniendo en cuenta la diversidad de variables en juego y las posibles contingencias imprevisibles al comenzar la implementación, el plan debe ser flexible y con la necesaria capacidad para adaptarse a los eventuales cambios que se produzcan. Esta etapa incluye la comunicación al personal sobre los cambios a

---

[7] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

realizar, la ejecución de los cambios, el control y seguimiento y la evaluación de sus resultados.

Guías O Impulsores De Costos

“La ubicación del proceso, la tasa de innovación, tiempos de operación, la integración del nuevo proceso, Factores institucionales, el propósito de este análisis es determinar cuáles son las zonas potenciales de creación de valor que tiene la empresa para mejorar su posición de costo competitivo en el mercado, cada actividad representa una oportunidad de creación de valor, que es necesario analizarlo en sus detalles mínimos de operación para comprender la magnitud del costo y detectar las zonas de desperdicios, el diagnostico de los centros impulsores de costos permitirá identificar los ”huecos de valor” (desperdicios de tiempo, recurso, espacio, maquinas, etc.) que se quiera incorporar en el proceso y permitirá eliminar aquellas actividades que concentran alto gasto y destruyen el patrimonio de la empresa.8

Resultados Esperados

1. Lograr un costo Competitivo de la empresa en su sector
2. Se añaden actividades que agregan valor y se eliminan aquellas que no generar valor

---

[8] "Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág "Readings in Marketing Strategy".2da edición.TheScientificPress.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág

3. Mejor eficiencia operativa por reducción de costos ahorros y mejora de procesos
4. Información estratégica de costos para una mejor toma de decisión de la alta gerencia y de las diferentes procesos, proyectos u actividades de la empresa a implementar

Flujogramas de Procesos

También denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujo grama consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

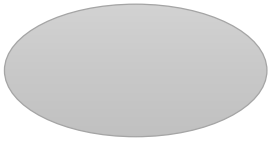
Símbolos

El flujograma utiliza un conjunto de símbolos para representar las etapas del proceso, las personas o sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

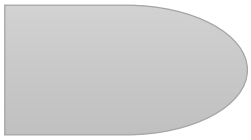
Símbolos más utilizados dentro del proceso

Descripción de la Actividad: Describe la operación que se ejecuta en el proceso

Operación*:* El trabajo que realiza la persona que no está involucrada directamente dentro de la producción

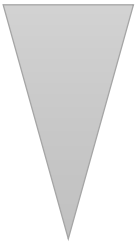


Demora o Espera: El tiempo o inmovilidad dentro del proceso

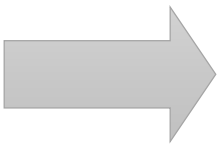


Inspección: Labor que realiza el trabajador, para verificar el producto

Almacenamiento o Archivo*:* Cuando se almacena un producto, o se archiva una documentación.



Transporte: Trasladar o llevar de un lugar a otro dentro del proceso



Aprobación: Dar visto bueno a un producto o documento que está dentro del proceso

Entrada o Salida*:* Representa cualquier producto o documento que se genere o salga dentro del proceso

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES UTILIZADOS.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha requerido de los siguientes recursos.

Materiales de oficina: hojas, esferos, grapadora, borrador, lápiz, resaltadores, entre otros.

Equipos de Oficina: Computadora portátil, Calculadora, impresora, copiadora, Escritorio, entre otros

Equipo de apoyo: Cámara fotográfica, teléfono, entre otros

Material Bibliográfico: revistas, libros, publicaciones, prensa, entre otros

MÉTODOS UTILIZADOS.

En el presente proyecto de investigación se empleara los siguientes métodos:

Método Histórico. Trata de descubrir y analizar hechos ocurridos del pasado, recopilando información de relevancia para la empresa.

A través de este método se pudo analizar de forma histórica desde cuando se originan los diferentes problemas de procesos de la empresa.

Método Estadístico. Consiste en recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

El método estadístico se utilizó al momento de realizar las encuestas al personal y clientes de la Empresa y la entrevista al Directivo de la empresa, para poder tabular los datos que proporcionaron.

Método analítico. Distingue los elementos de un fenómeno y se procede revisar de forma ordenada por separado.

Por medio del mismo se examinó cada proceso productivo, a fin de separarlos de forma ordenada para sacar comparaciones entre los tiempos requeridos y los actuales, para así realizar los correctivos necesarios.

Método Deductivo. Es el método que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular.

La deducción ayudó a recabar datos importantes que permitieron establecer conclusiones entre los referentes teóricos y el estudio de campo realizado para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

TECNICAS

La Encuesta. Esta técnica permitió acopiar información mediante preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

La encuesta aplique a todos los Trabajadores, Clientes de la empresa BENI ES ARTE, y así se pudo obtener información que se necesitó para el cumplimiento de la reingeniería.

La Observación. Consiste en observar el fenómeno o hecho, tomar la información y registrarla para su análisis en lo posterior.

Por medio de esta técnica se conoció y detalle el desarrollo de cada proceso.

La Entrevista. Técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo, los resultados a lograr, dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Esta técnica se aplicó al Gerente de la Empresa, ayudó a obtener información de la empresa a través de su Directivo, para poder aplicarla durante el proceso de reingeniería de los diferentes procesos.

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

ACTIVIDAD BÁSICA DE LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Empresa

BENI ES ARTE, es una empresa que está dedicada a la elaboración y venta de muebles para el hogar y la oficina, creada desde hace 40 años, iniciándose como una pequeña carpintería artesanal, la comercialización de los mismos los realiza en la ciudad de Loja ubicada en el barrio Borja frente a la escuela municipal.

GRAFICO N. 1

“BENI ES ARTE” es una empresa productora y comercializadora de muebles para el hogar y la oficina, esta empresa fue fundada como una empresa familiar, su propietario Luis Quezada manifiesta ser el pionero en la zona donde tiene ubicada su empresa gracias a la gran acogida que ha tenido su producto debido a los acabados de calidad.

Grafico N. 2

Los productos principales son los muebles para el hogar, y al más comercializada las camas, puertas, mesas de comedor, closets ya que siempre están innovando sus modelos, Además está pensando en la posibilidad de incrementar modelos extranjeros.

ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL

FILOSOFIA EMPRESARIAL

MISION

La empresa no tiene definida su misión, por lo tanto no tiene un rumbo a seguir, lo cual es una debilidad que se debe corregir.

VISION

Tampoco tiene visión la empresa, por lo que es difícil saber hacia dónde va ni como lo debe hacer.

VALORES

Dentro de los valores, el Gerente manifiesta que la empresa tiene ciertos valores, pero no los tiene muy bien definidos, ni escritos. Estos se basa en: el respeto mutuo, trabajo en equipo, solidaridad.

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA BENI ES ARTE

Se realizó el siguiente esquema para representar su orden jerárquico con el que se maneja la empresa.

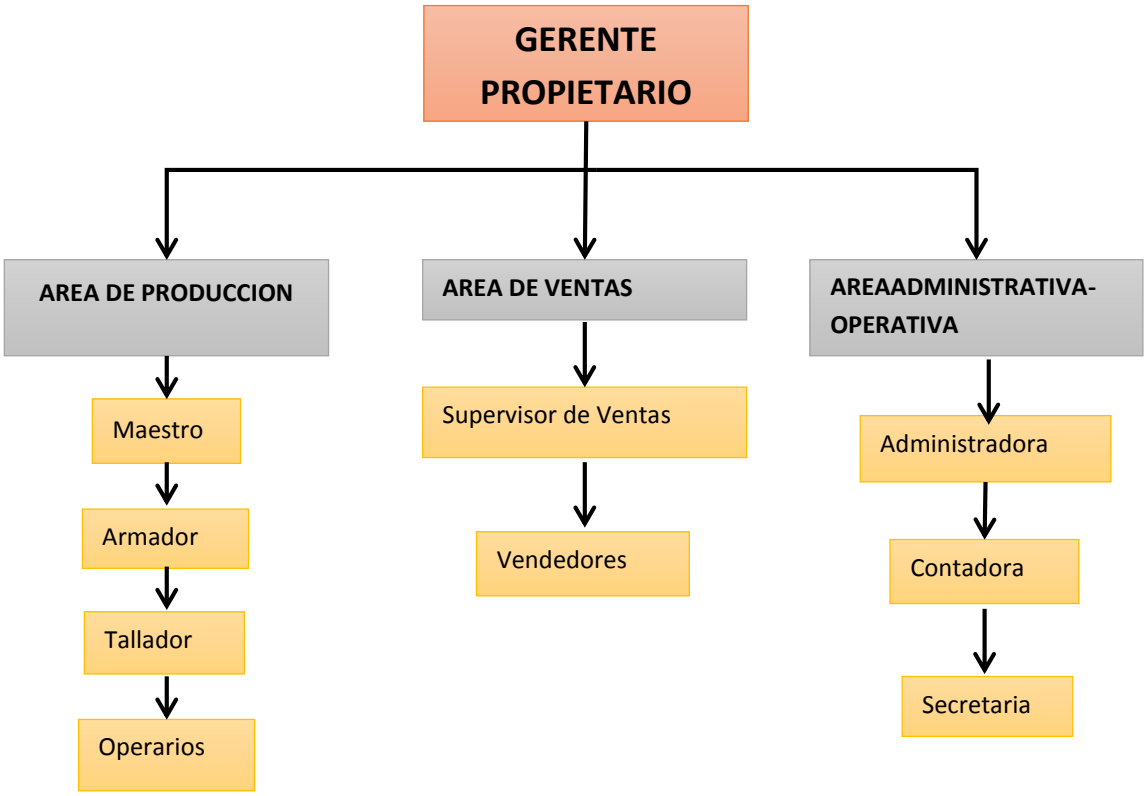
CUADRO 3

PERSONAL DE LA EMPRESA	
NOMBRE	**CARGO**
LUIS QUEZADA	GERENTE PROPIETRIO
ELIANA ALVAREZ	CONTADORA
ELIZABETH ARIAS	ADMINISTRADORA
DANIEL CHAVEZ	COMPRA DE MADERA Y MATERIALES
AUGUSTO SANCHEZ	TRAZO Y CORTE
GONZALO CHAVEZ	ARMADO DE LOS MUEBLES
JORGE MACAS	TALLADOR
ANGEL AMBULUDI	MAESTRO
VICTOR CHAVEZ	OPERARIO
SEGUDO SANCHEZ	OPPERARIO 2

FUENTE: BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO 4

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

INFRAESTRUCTURA

Como se describió anteriormente BENI ES ARTE es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de muebles para el hogar y la oficina, su infraestructura está distribuida de la siguiente manera:

- Una área de producción donde se realiza la elaboración de los muebles
- Un departamento de ventas, donde también funciona contabilidad y administración.
- Área de bodega donde se tiene la madera ya lista para usarse
- Área de almacenamiento de madera que aún falta secarse.
- Área de estacionamiento de vehículos para entregas de productos terminados

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Cuenta con una variedad de equipos y herramientas, aunque no son modernos aceleran un poco la producción, la mayor parte del trabajo lo realizan de forma artesanal.

GRAFICO 4

FUENTE: BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS EXISTENTES DENTRO DE LA EMPRESA.

Se pudieron identificar dentro de los procesos ya existentes, luego de obtener los resultados 4 procesos con los que se maneja la empresa que son los siguientes:

1. Adquisiciones de materias primas y materiales, que está a cargo de un empleado con autorización del gerente.
2. De elaboración de muebles (producción), que está a cargo de los maestros contratados quienes son los que dirigen la producción.
3. El proceso de ventas y entregas, que se encarga de despachar y entregara domicilio al cliente el producto.
4. El proceso financiero, que están a cargo la facturación, contabilidad y cobranzas.
5. Cuadro de los encargados de cada proceso

CUADRO 5

PROCESO	CARGO	RESPONABLE
ADQUISICIÓN	COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	DANIEL CHÁVEZ
PRODUCCIÓN	ELABORACIÓN DE LOS MUEBLES CON TALLADOS Y ACABADOS	VÍCTOR CHÁVEZ
VENTAS Y ENTREGAS	VENTA Y ENTREGA DE MUEBLES ELABORADOS	WILSON CUENCA
FUNABZAS	FACTURACIÓN, CONTABILIDAD Y OBRANZAS	ELIANA VÁSQUEZ

FUENTE: BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y SECUENCIA DE PRODUCCIÓN.

La teoría nos indica que estos procesos se clasifican de acuerdo al orden y su importancia de la siguiente manera:

Dentro de los **procesos estratégicos** que son los que definen y controlan las metas de la empresa, analizan y conocen la posibilidad de obtener los recursos necesarios, **se añade el proceso Financiero** que está a cargo de los recursos económicos y analizar la situación financiera de la empresa.

Los **procesos Operativos** que están a cargo de llevar a cabo las acciones para dar el servicio al cliente y que están en contacto directo con el mismo, al cual **se añade a este proceso el de Producción, de ventas y entregas**.

Los **procesos de soporte o apoyo** que proveen de Personas, maquinaria y materia prima, **por lo tanto a este proceso se añadirá el de adquisiciones y capacitación al personal**.

Luego que se realizó un análisis, se llegó a esta determinación ya que se puede evidenciar que al tener unidos estos procesos en uno solo se generan los llamados cuellos de botella, por esta razón que se procedió a separarlos para poder tener una visión más clara de lo que se está realizando dentro de la empresa y que es lo que falta por hacer para una productividad más eficaz.

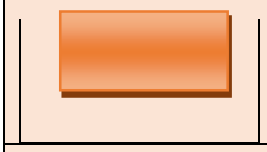
A continuación se procede a graficarlos en sus respectivos flujo grama, para luego determinar los puntos críticos, o puntos donde se presentan los problemas o cuellos de botella, para este punto se tomara los respectivos jefes encargados actualmente de llevar a cabo la responsabilidad de la ejecución y cumplimiento en cada proceso, después de esto se realizara un análisis general donde se demuestren las causas de las deficiencias de cada proceso actual dentro de la empresa.

Para lograr una mejor interpretación de cada proceso se los representara en un flujo grama en el cual se muestra su trayectoria dentro del proceso y las operaciones que se realizan mediante la simbología que se la dará, también se detallara el tiempo que utiliza cada empleado o persona para realizar cada operación del proceso.

MAPEO DE PROCESOS

Es una probada herramienta analítica y de comunicación orientada a ayudar a mejorar los procesos existentes para optimizarlos. Es una metodología que permite elaborar una representación gráfica de un proceso, mostrando las secuencias de tareas que se ejecutan.

CUADRO N. 6

SIMBOLOGIA A UTILIZAR	
SIMBOLO	**SIGNIFICADO**
	***DESCRIPCION DE LA ACTIVIDA***: Describe la operación que se ejecuta en el proceso
	OPERACIÓN*:* El trabajo que realiza la persona que no está involucrada directamente dentro de la producción
	DEMORA O ESPERA : El tiempo o inmovilidad dentro del proceso
	INSPECCION: Labor que realiza el trabajador, para verificar el producto
	ALMACENAMIENTO O ARCHIVO: Cuando se almacena un producto, o se archiva una documentación.
	TRANSPORTE: Trasladar o llevar de un lugar a otro dentro del proceso
	APROBACION: Dar visto bueno a un producto o documento que está dentro del proceso
	ENTRADA O SALIDA: Representa cualquier producto o documento que se genere o salga dentro del proceso
	RESPONSABLE: Nombre del cargo o actividad en la parte superior o inferior de la dependencia al que pertenece

FUENTE: BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA BENI ES ARTE

Estas representaciones en los cuadros están realizadas en base a la elaboración de 1 juegos de dormitorio, tomamos como muestra este producto, porque es lo que más demanda tiene.

CUADRO N.7

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 1
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		COMPRAS	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
Compras y Despachos	30	1	Realiza el informe de materiales que se va a requerir
	30	2	Contacta a proveedores
	30	3	Realiza los pedidos
	60	4	Recepción de los materiales y constatación de la cantidad pedida
	90	5	Entrega de los materiales a los maestros
	30	6	entrega de facturas a contabilidad
TOTAL MINUTOS	270		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N.8

FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL DE COMPRAS											
NOMBRE DE PROCESO: COMPRAS									TABLA 4-1		
PROCESO	PRODUCCION								RESUMEN		
INICIO	RECEPCION DE REPORTES E INFORMES								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	3	90
									INSPECCION	1	60
									TRANSPORTRE	1	60
FINAL	SE ARCHIVA LA DOCUMENTACION								APROBACION	1	60
									ESPERA	2	110
									ARCHIVO	1	30
ACTIVIDAD Nº	tiempo minuto	responsable							Descripcion de los pasos		
1	30	GERENTE	X			X			Realiza el informe de materiales que se va a requerir		
2	30	GERENTE	X						Contacta a proveedores		
3	30	GERENTE	X			X			Realiza los pedidos		
4	60	GERENTE		X	X		X		Recepción de los materiales y constatación de la cantidad pedida		
5	90	GERENTE					X		Ingreso de materiales a bodega		
6	30	GERENTE						x	Se entrega las facturas a contabilidad		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

ANÁLISIS: Dentro del proceso de compras el encargado de las mismas es el gerente, se toma un tiempo (270 minutos) para realizar el proceso, se determinara si está bien este tiempo o se tendrá que modificar al implementar los estándares de tiempo.

CUADRO N. 9

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 2
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCCION	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
PRODUCCION	120	1	Medida y trazo de la madera que usara para a elaboracion
	90	2	recorte de cada uno de los elementos
	120	3	Ensamblado y pegado de las partes reccortadas
	90	4	Lijada y masillada de los muebles
	120	5	Tallado de cada mueble
	180	6	Pintada y lacada
	120	7	Secado de los muebles ya terminados
TOTAL MINUTOS	840		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 10

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE PRODUCCION PARA ELABORACION DE UN JUEGO DE DORMITORIO											
NOMBRE DE PROCESO: PRODUCCION									**TABLA 2-1**		
PROCESO	**PRODUCCION**								**RESUMEN**		
INICIO	MEDIDA Y TRAZO DE LA MADERA QUE SE USARA PARA LA ELABORACION								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	6	720
									INSPECCION	2	210
									TRANSPORTRE	0	0
FINAL	SECADO DE LOS MUEBLES YA TERMINADOS								APROBACION	2	240
									ESPERA	3	330
									ARCHIVO	0	0
ACTIVIDAD Nº	**tiempo minutos**	**responsable**							**Descripcion de los pasos**		
1	120	MAESTRO 1	X	X		X	X		Medida y trazo de la madera que usara para a elaboración		
2	90	MAESTRO 2	X	X					recorte de cada uno de los elementos		
3	120	OBRERO	X			X			Ensamblado y pegado de las partes recortadas		
4	90	OBRERO	X				X		Lijada y masillada de los muebles		
5	120	TALLADOR	X						Tallado de cada mueble		
6	180	MAESTROS	X						Pintada y lacada		
7	120	OBRERO					X		Secado de los muebles ya termindos		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

ANÁLISIS: Uno de los procesos más que se encontró dentro de la empresa, es el de producción, el cual toma 840 minutos, este tiempo será determinado como correcto o erróneo al momento de implementar los tiempos estándares que se aplicaran al nuevo proceso.

CUADRO N. 11

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 3
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		DESPACHOS	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
COMPRAS Y DESPACHOS	60	1	empaquetada y forrada de los muebles listos para la entrega
	15	2	Se contacta al cliente si se encuentra en el domicilio para hacer la respectiva entrega
	30	3	Una vez confirmada, se saca los muebles de la bodega
	45	4	Se procede a transportarlos hasta e domicilio del cliente
	60	5	retorno y entrega de informes all area financiera
TOTAL MINUTOS	210		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 12

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ENTREGAS Y DESPACHOS EN LA ELABORACION DE UN JUEGO DE DORMITORIO											
NOMBRE DE PROCESO: VENTAS Y DESPACHOS									**TABLA 2-1**		
PROCESO	**PRODUCCION**								**RESUMEN**		
INICIO	EMPACADO DE LOS MUEBLES EN BODEGA								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	2	75
									INSPECCION	1	30
									TRANSPORTRE	3	135
FINAL	ENTREGA DE INFORMES Y REPORTES AL AREA FINANCIERA								APROBACION	0	0
									ESPERA	2	105
									ARCHIVO	2	75
ACTIVIDAD Nº	**tiempo minutos**	**responsable**							**Descripcion de los pasos**		
1	60	ENTREGAS	X				X		empaquetada y forrada de los muebles listos para la entrega		
2	15	ENTREGAS	X					X	Se contacta al cliente si se encuentra en el domicilio para hacer la		
3	30	ENTREGAS		X	X				Una vez confirmada, se saca los muebles de la bodega		
4	45	ENTREGAS			X		X		Se procede a transportarlos hasta e domicilio del cliente		
5	60	ENTREGAS			X			X	retorno y entrega de informes		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

ANÁLISIS: También dentro de la empresa se encontró otro proceso que es el de despachos, el tiempo empleado en desarrollar este proceso es 210 minutos, esto se tendrá que corregir o determinar si está bien este tiempo, al momento de estandarizar los nuevos tiempos de este proceso.

CUADRO N. 13

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 4
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		FACTURACION Y COBRANZAS	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
FINANCIERO	25	1	recepcion de reportes e informes
	30	2	Clasificacion de l informacion
	30	3	Elaboracion de facturas y cardex de cobranzas
	30	4	Verificion de los cardex de cobranza
	120	5	Se realiza la cobranza respectiva
	40	6	Se ingresa el dinero recuperado al registro contable
	25	7	Se archiva la documentacion
TOTAL MINUTOS	300		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 14

FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE FACTURACION Y COBRANZAS											
NOMBRE DE PROCESO: FACTURACIO Y COBRANZAS									TABLA 4-1		
PROCESO	PRODUCCION								RESUMEN		
INICIO	RECEPCION DE REPORTES E INFORMES								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	7	55
									INSPECCION	3	100
									TRANSPORTRE	1	120
FINAL	SE ARCHIVA LA DOCUMENTACION								APROBACION	3	85
									ESPERA	1	120
									ARCHIVO	2	50
ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable							Descripcion de los pasos		
1	25	CONTADOR	X					X	Recepcion de reportes e informes		
2	30	CONTADOR		X		X			Clasificación de la información		
3	30	CONTADOR	X						Elaboración de facturas y cardex de cobranzas		
4	30	CONTADOR- FINANZAS		X		X			Verificación de los cardex de cobranza		
5	120	COBRANZAS- CONTADOR			X		X		Se realiza la cobranza respectiva		
6	40	COBRANZAS		X					Se ingresa el dinero recuperado al registro contable		
7	25	CONTADOR				X		X	Se archiva la documentación		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

ANÁLISIS: este proceso toma un tiempo de 250 minutos para poder realizar las tareas que le corresponden, este tiempo se determinara si es o no el correcto al momento de aplicar los tiempos estándares que se aplicaran al nuevo proceso.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS ACTUALES

Luego de haber analizado los respectivos procesos se encontró que existen 4 procesos dentro de la empresa en los que se identificó puntos críticos o cuellos de botella, como se detalla a continuación.

PROCESO DE COMPRAS.- En este proceso el encargado es el gerente, el cual se toma (270) minutos para realizar el proceso, además encontré que tienen sus proveedores fijos que les ofrecen crédito, pero que no siempre tienen la materia prima disponible en el momento que la empresa necesita, esto a su vez retrasa la entrega al cliente generándose un cuello de botella y un malestar al cliente, ya que no le pueden cumplir el pedido en el tiempo pactado, por lo tanto se estandarizo los tiempos para saber si está dentro del tiempo correcto, y se determinara si están todos los pasos a seguir o se propondrá nuevos ítems en este proceso.

PROCESO DE PRODUCCIÓN.- En este proceso al igual que el anterior no tienen definido un nivel de mando jerárquico que se encargue de funciones específicas dentro de la producción, generándose un cuello de botella en el momento de asignación de tareas, están siempre a la voz de mando del gerente y si él no se encuentra en el momento de tomar una decisión inmediata se detiene todo el proceso hasta su llegada o segunda orden, haciendo que el trabajo se retrase, se estandarizo los tiempos para poder determinar si es el

correcto en este proceso, se aplicara nuevos ítems dentro de la secuencia de este proceso.

EN EL PROCESO DE DESPACHOS.- En el proceso de entregas existe una descoordinación ocasionando ciertos retrasos al momento de la entrega Se estandarizo los tiempos de recorrido y rutas para poder determinar si se está aplicando el tiempo correcto, ya que vemos que en ocasiones tardan demasiado, y el cliente opta por comprar a otra empresa.

EN EL PROCESO DE FACTURACION Y COBRANZAS.- La información es receptada al siguiente día de la entrega, esto retrasa el trabajo de facturación. No se pasa de forma constante la información al área financiera, el dinero recaudado se lo entrega de manera física y en efectivo al Gerente. El Gerente dispone del dinero recaudado, y lo utiliza a su manera, realiza pagos sin los respectivos soportes de egresos.

Realizado el análisis a la empresa se encontrado cuellos de botella, para lo cual se procede a realizar la siguiente propuesta con los tiempos estándares para poder minimizar los tiempos y realizar un trabajo eficiente, equilibrando las cargas de trabajo, dando nuevas responsabilidades a los involucrados dentro de los procesos de la empresa.

RESULTADOS E INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA AL GERENTE

1. **¿Cuánto tiempo tiene la creación de la empresa?**

El Gerente supo manifestar que la empresa tiene aproximadamente 40 años, que empezó con un pequeño taller cuando era joven y de ahí ha ido creciendo llegando hasta el momento ser generador de fuentes de trabajo.

Interpretación

La trayectoria de la empresa es bastante amplia y a más de haberse mantenido ha ido creciendo, esto implica que con una reingeniería puede hallar buen posicionamiento en el mercado.

2. **¿La empresa tiene definida su misión y visión?**

El Gerente indica que no tiene definida la misión y la visión para la empresa,

Interpretación

Como no tienen una misión y una visión establecida, la empresa no tiene un horizonte, por lo que no le permite crecer y tener mayor posicionamiento en el mercado.

3. **¿Cuenta con un organigrama jerárquico la empresa?**

Al respecto el entrevistado supo manifestar que no cuanta con un organigrama jerárquico y cada trabajador sabe el puesto que ocupa dentro del proceso el cual les indican al momento de la contratación.

Interpretación: Según el criterio del Gerente no cree necesario el organigrama jerárquico ya que es poco el personal que labora en la empresa, por ende cada quien sabe el puesto que ocupa, y se lo manifiestan en el omento de la contratación.

4. **¿tiene elaborado un manual de funciones para sus empleados?**

El Gerente indico que no tiene elaborado un manual de funciones, porque a cada empleado se le indica verbalmente cual es el papel que va a desempeñar en la empresa.

Interpretación: El Gerente manifiesta que la empresa no ha elaborado un manual de funciones por escrito ya que cada Trabajador sabe lo que tiene que hacer, y ocupa diferentes puestos, de acuerdo al requerimiento de las circunstancias del trabajo.

5. **¿Cuenta con hoja de registro de entrada y salida**

El entrevistado dice no tener una hoja de registro de entrada y de salida, y si alguien llega tarde se le llama la atención verbalmente

Interpretación: la empresa no cuenta con una hoja de registro de entrada y de salida, esto se convierte en una falencia debido a que no puede llevar un registro que indique si los trabajadores están cumpliendo con los horarios establecidos.

6. **¿Sus empleados están enrolados, de acuerdo a la ley?**

El Gerente manifiesta que no todos sus empleados están enrolados, únicamente los que van trabajando más de un año.

Interpretación: Al no estar enrolados todos sus trabajadores el Gerente está poniendo en riesgo a la empresa y le podría generar inconvenientes futuros, ya sea con los trabajadores o con el Ministerio de trabajo.

7. **¿Cuál es la forma de reclutamiento para contratar nuevo personal?**

El Señor Gerente indica que la forma de reclutamiento se la hace a través del periódico y luego se los entrevista para seleccionarlos.

Interpretación: la forma de reclutamiento es tradicional, porque no se podría realizar una buena selección de personal, y que solo una entrevista no basta para medir todos los parámetros necesarios.

8. **¿Se realiza capacitación frecuentemente al personal, de ser positiva la respuesta. Con que frecuencia lo realizan?**

El Gerente dijo no se realizar capacitaciones de ningún tipo y en ninguna área de la empresa.

Interpretación: Indica que no se realiza capacitaciones a los trabajadores, tanto del área de producción como al área operativa, que se basa únicamente en la experiencia que diariamente va a adquiriendo el trabajador igual que la habilidad para el mismo.

9. **¿Cuánta con un sistema de incentivos para sus empleados, de ser positivo, que tipo de incentivos?**

El Gerente manifestó que no se incentiva al personal, únicamente se pagan horas extras, ya que la empresa no es muy rentable.

Interpretación: Al no generarse grandes utilidades debido a la competencia existente, no se puede dar incentivos económicos, ni de ningún tipo a los trabajadores, por lo que el personal no se siete motivado.

10.- ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la producción y la demanda?

El Gerente supo decir que no tiene estrategias de mejoras establecidas para la empresa.

Interpretación: El gerente declara que cada trabajador al adquirir experiencia mejora los tiempos de proceso dentro de su trabajo. Los trabajadores recién ingresados demoran mucho más en los procesos. Por estas diferencias no se puede tener tiempos estándares.

11.- ¿Usted cuenta con un título de tercer nivel en el área de Administrador o Gerente?

El Gerente manifiesta que no cuanta con un título abalizado de tercer nivel que le acredite Gerenciar su empresa, únicamente un artesanal de conocimiento de producción.

Interpretación: El gerente menciona no tener un título de tercer nivel, y es el gerente por ser el propietario de la empresa, esto también podría ser un factor para que la empresa no crezca, ya que no cuenta con la preparación suficiente

12.-¿Señale las falencias que considera usted que tiene la empresa?

El gerente índico que si existen falencias dentro de su empresa, por ejemplo: Los empleados son poco colaboradores, mal ambiente laboral muchas veces incumplimiento de proveedores, Falta de capital de trabajo.

Interpretación: Las falencias que existen en su empresa son debido a que los trabajadores no están comprometidos con la empresa por lo cual existe poca colaboración, también otra de a falencias son que los proveedores incumplen con los pedidos y se tiene que cambiar la fecha de entrega pactada con el cliente y eso hace que se desequilibra en todo el proceso.

13.-¿En qué condición financiera considera usted que se encuentra la empresa?

El Gerente cree que la empresa tiene liquidez y se puede mantener.

Interpretación: nos indica el gerente que su empresa tiene liquidez, a pesar de no tener mucha rentabilidad, no está sobre endeudada, por lo cual no corre peligro de cerrarla.

14.-Cree usted que le hace falta hacer algún cambio dentro de la empresa?

El Gerente indica que sí le hace falta algunos cambios dentro de su empresa, pero no cuenta con el capital suficiente, por lo que se le dificulta hacerlos.

Interpretación: la falta de capital no le permite realizar cambios, pese a que es consciente de que si le hacen falta algunos cambios a la empresa, nos indicó que si bien es cierto la empresa no está sobre endeudada, no tiene posibilidades para endeudarse más.

15. Consideraría hacer una reingeniería de los procesos que se utilizan para la producción?

El Gerente manifestó que ha escuchado mucho de reingenierías y que le gustaría implementar a su empresa.

Interpretación: El gerente nos indica que si le gustaría aplicar un reingeniería de procesos para su empresa, esto es muy favorable, ya que está abierto al cambio.

16. ¿Considera rentable su empresa?

El Señor Gerente dice que al momento no es muy rentable la empresa, por existe demasiada competencia y no estoy en la capacidad de ser competitivo.

Interpretación: indica el gerente que al momento no es muy rentable la empresa, debido a la proliferación de empresas pequeñas dentro y fuera de la ciudad y porque no cuenta con procesos actuales, ni maquinarias modernas.

Análisis

Se efectuó el diagnóstico de la empresa “BENI ES ARTE” comenzando de acuerdo a lo sugerido en la teoría obtenida, el cual dice debe realizarse de arriba hacia abajo, asea desde el Gerente hasta llegar a los clientes.

Realizada la entrevista al Gerente dice que la empresa funciona desde hace 40 años atrás, su Gerente tiene un título artesanal, mas no de un Administrador, pero su experiencia en este campo, le ha servido como pilar fundamental para mantener la empresa, la cual cuenta con una variedad de productos terminados de acuerdo a los requerimientos del cliente. No tiene definida la Misión ni la Visión, lo cual es necesario para que la empresa enfoque su rumbo a seguir, además la empresa cuenta con un organigrama que has que reestructurar por que no está de acuerdo con los requerimientos, de la misma manera no cuenta con un Manual de Funciones para cada empleado, en cuanto a la contratación, se la hace aun verbalmente y no tiene a los trabajadores con aportaciones al IESS, En otro aspecto se pudo notar que no le dan inducciones ni capacitaciones al personal, que sería muy loable para el buen rendimiento de cada uno de ellos.

Dentro de las falencias que determina el Gerente, en la empresa existe poca colaboración por parte de los empleados en cuanto a trabajar hora extras, debido a que no se les incentiva al personal.

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA.

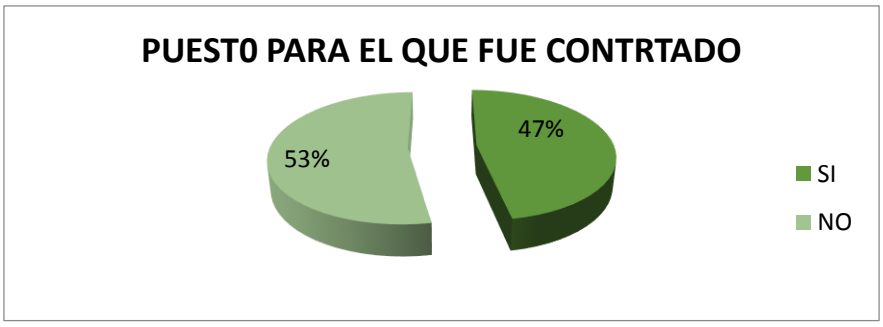
1. **¿Desempeña el puesto para el cual fue contratado?**

CUADRO N.14
PUESTO PARA EL QUE FUE CONTRATADO

ACORDE AL PUESTO	CANTTIDAD	%
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTA	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJAELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO 6



ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Dentro de este análisis determina que la mayoría del Personal que fue contratado, no se desempeña dentro de los cargos para los que fueron contratados, esto no es correcto, puesto que el Personal tenía otras expectativas de su puesto de trabajo, el 56% de los trabajadores no se desempeñan dentro de los puestos de trabajos para el cual fueron contratados, cubren otros puestos de trabajo, o se desempeñan en otras actividades, y solo el 49% se desempeña dentro del puesto para el cual fue contratado.

2. **Existe buen ambiente laboral dentro de la empresa?**

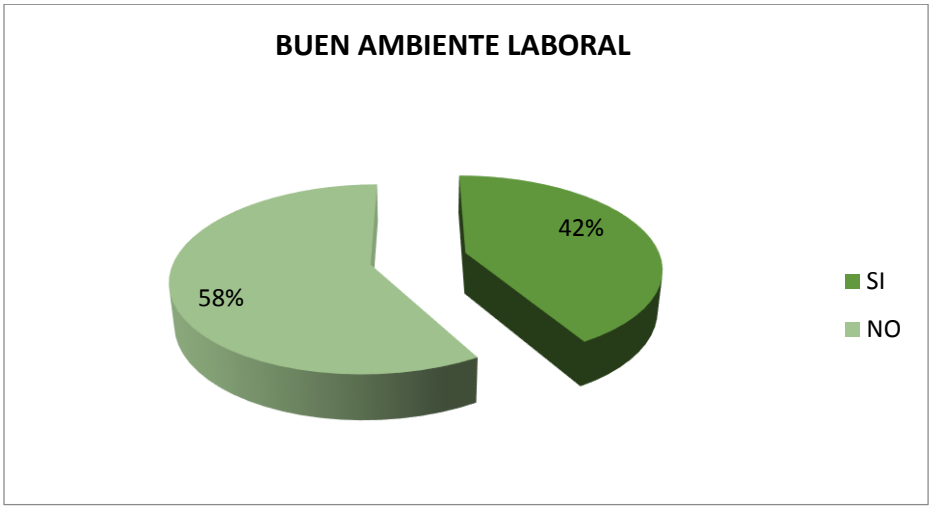
3. **CUADRO N. 15**

EXISTE BUEN AMBIENTE LABORAL

ACORDE	CANTIDAD	%
SI	10	33%
NO	8	67%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

4. **GRAFICO 7**



INTERPRETACION:

Del 100% de los trabajadores el 33% dice si estar ocupando el puesto acorde a su preparación y conocimiento, y el 67% dice no estarlo, significa que la mayoría no está entregando todo su potencial en el trabajo que desempeña, ya que por necesidad de llenar el puesto vacante

5. ¿está acorde sus habilidades con el trabajo que realiza?

CUADRO N. 16

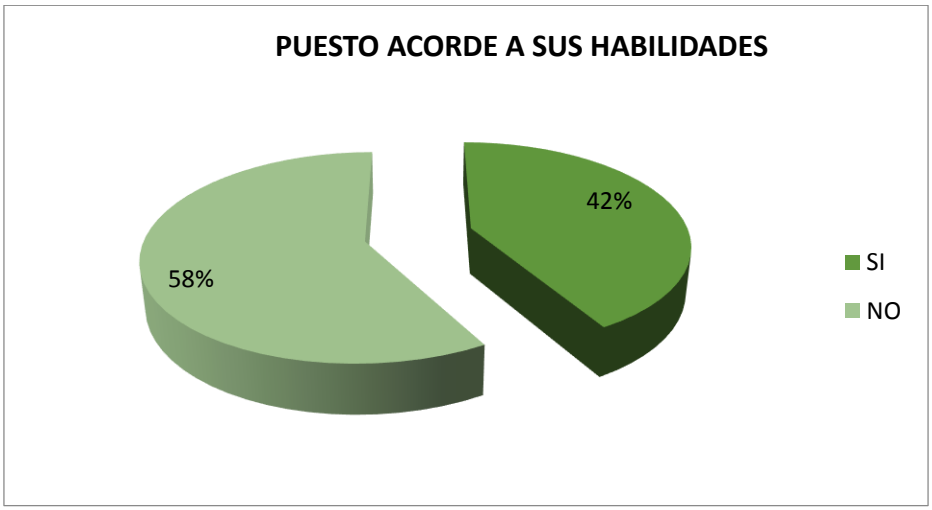
PUESTO ACORDE A SUS HABILIDADES

ACORDE	CANTIDAD	%
SI	6	33%
NO	12	67%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO 8



INTERPRETACION:

Del 100% de los trabajadores el 33% dice si estar ocupando el puesto acorde a su preparación y conocimiento, y el 67% dice no estarlo, significa que la mayoría no está entregando todo su potencial en el trabajo que desempeña, ya que por necesidad de llenar el puesto vacante se pone a personas no idóneas al cargo.

6. **¿Recibió inducción y capacitación para desempeñar su puesto de trabajo?**

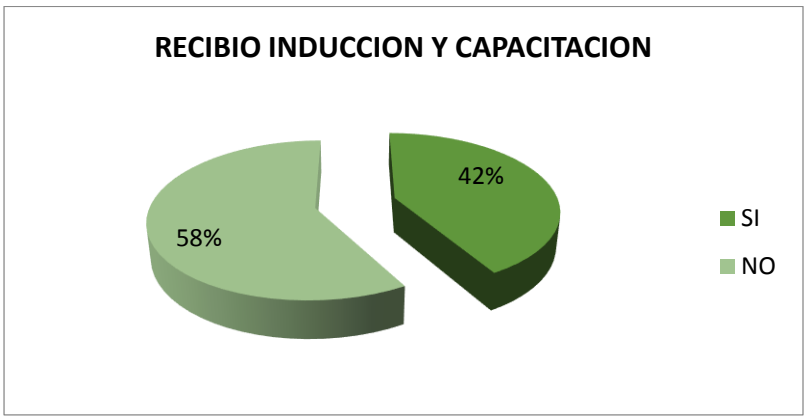
CUADRO N. 17
RECIBIO INDUCCION Y CAPACITACION

RECIBIO INDUCCION	CANTIDAD	%
SI	11	2%
NO	7	67%
TOTAL	18	69%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO 9



INTERPRETACIÓN:

En el análisis de esta pregunta se determina con claridad que la mayoría de los Trabajadores recibieron lo fundamental para trabajar en sus puestos, que es la inducción a su puesto para que sepan la forma de cómo se deben desenvolver la cual representan el 61% de los trabajadores que ingresan a trabajar en la empresa y no recibieron inducción el 39% de ellos.

7. **¿recibe actualización y capacitación constante relacionada con el trabajo que realiza?**

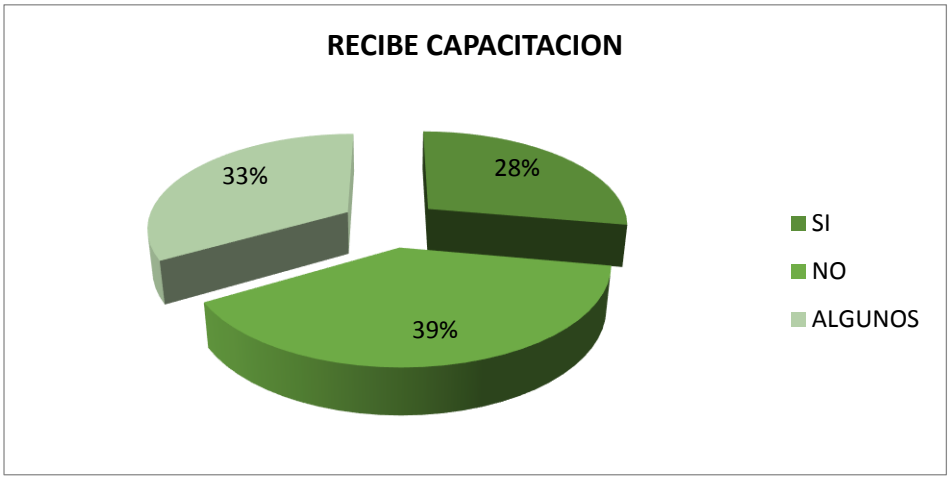
CUADRO N. 18
RECIBE CAPACITACION

APORTE AL PROCESO	CANTIDAD	%
SI	0	33%
NO	15	28%
RARA VEZ	2	39%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 10



INTERPRETACIÓN:

En este análisis se determina que el total del Personal que trabaja en la empresa no recibe capacitación alguna dentro de la empresa para poder tener nuevos conocimientos sobre su trabajo, o nuevos métodos de poder desenvolverse de manera eficiente o mejor dentro de su trabajo; el 88% contesta que no recibe capacitación.

8. ¿De ser negativa su respuesta señale las posibles causas?

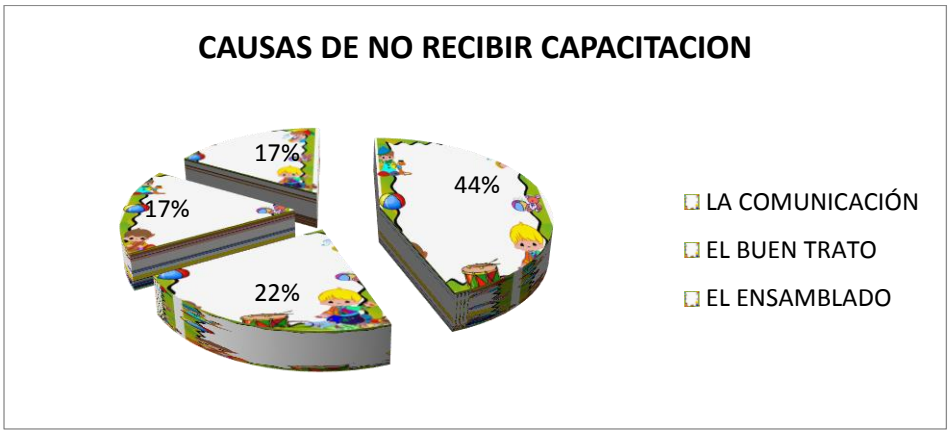
CUADRO N. 19
CAUSAS DE NO RECIBIR CAPACITACION

CAUSAS	N. PERSONAS	%
FALTA DE RECURSOS	5	28%
FALTA DE INFORMACION	3	17%
FALTA DE CONSTUMBRE	6	22%
NO LO SE	4	33%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 11



INTERPRETACION

De los 100% de los trabajadores el 33% dice no saber la razón por la que no se los capacita, el 28% por falta de recursos, el 22% por falta de costumbre y el 17% por falta de información, según la interpretación al parecer la mayoría no es consciente de la necesidad de capacitarse constantemente.

9. ¿Según su criterio, a qué proceso debe de darse prioridad en mejorar de acuerdo a los requerimientos de trabajo?

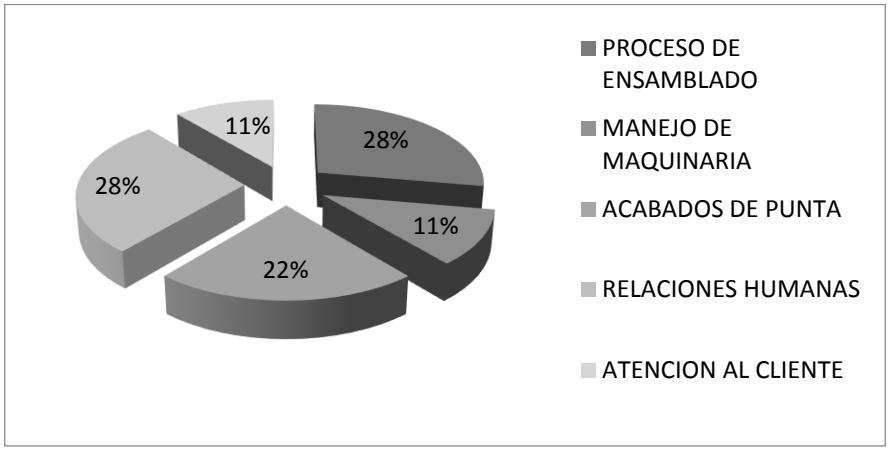
CUADRO 20

PROCESOS QUE SE DEBEN PRIORIZAR

PROCESO	N. DE TRABAJADORES	%
PROCESO DE ENSAMBLADO	5	28%
MANEJO DE MAQUINARIA	2	11%
ACABADOS DE PUNTA	4	22%
RELACIONES HUMANAS	5	28%
ATENCION AL CLIENTE	2	11%
TOTAL	**18**	**100%**

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 12



INTERPRETACIÓN:

El 28% dice que el ensamblado hay que darle mayor prioridad, otro 28% dice que les hace falta un departamento de relaciones Humanas, un 22% dice que les hace falta tecnología de punta, el 11% indica que atención al cliente es lo que les falta priorizar y otro 11% manejo de maquinaria.

10. Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para su trabajo?

CUADRO N. 21

CUENTAN CON HERRAMIENTAS NECESARIAS

CUENTA CON HERRAMIENTAS	CANTIDAD	%
SI	5	28%
NO	7	39%
ALGUNOS	6	33%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJAELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 13

INTERPRETACIÓN:

El 28% dice si tener la herramientas necesarias para poder trabajar, el 39% dice no contar con las herramientas, y el 33% dice tener solo algunas de las herramientas, que les hace falta algunas, esto también podría ser una constante para que no se pueda cumplir a tiempo con la entregas.

11. Cuenta con la información necesaria y actualizada para su trabajo?

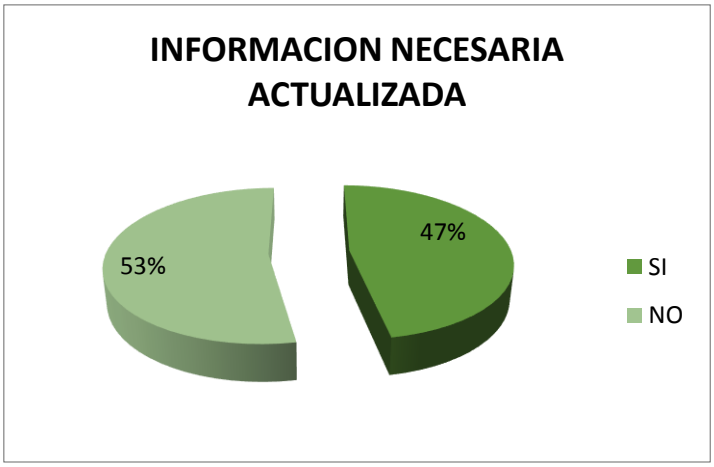
CUADRO N. 22
INFORMACION NECESARIA ACTUALIZADA

INFORMACION	CANTIDAD	%
SI	8	47%
NO	9	53%
TOTA	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 14



INTERPRETACION:

Del 100% de los trabajadores encuestados el 53% dice si contar con la información necesaria y actualizada y el 47% dice no contar con ella, podemos interpretar que solo ciertas áreas cuentan con la información, mientras que algunas no, por lo que les dificulta el proceso.

12. Según su criterio ¿qué es primordial mejorar en su departamento de trabajo?

CUADRO N. 23

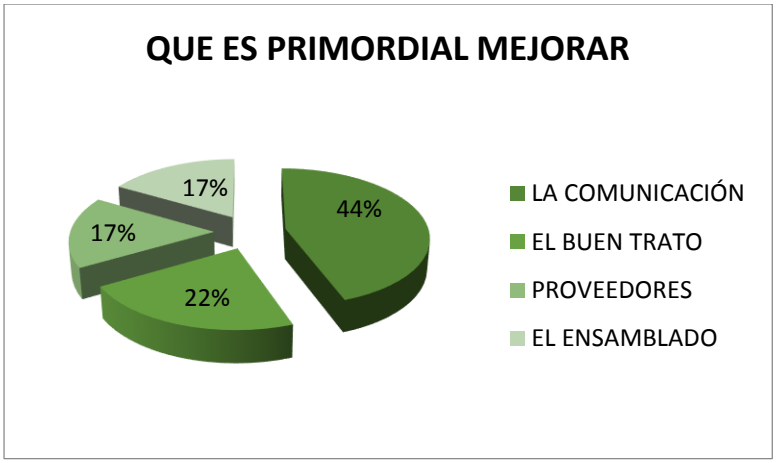
QUE ES PRIMORDIAL MEJORAR

MEJORAS	N. PERSONAS	%
LA COMUNICACIÓN	8	44%
EL BUEN TRATO	4	22%
PROVEEDORES	3	17%
EL ENSAMBLADO	3	17%
TOTAL	18	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 15



INTERPRETACION

De las encuestas realizadas el 44% de los trabajos dicen no tener buena comunicación, 22% dicen querer un mejor trato, el 17% sugiere cambiar de proveedores ya que al no cumplir con los pedido retrasa el trabajo de ellos también, y oír 17% dice mejorar el proceso de ensamblado.

ENCUESTA A LOS CLIENTES

1. **¿Usted es cliente constante u ocasional de la empresa?**

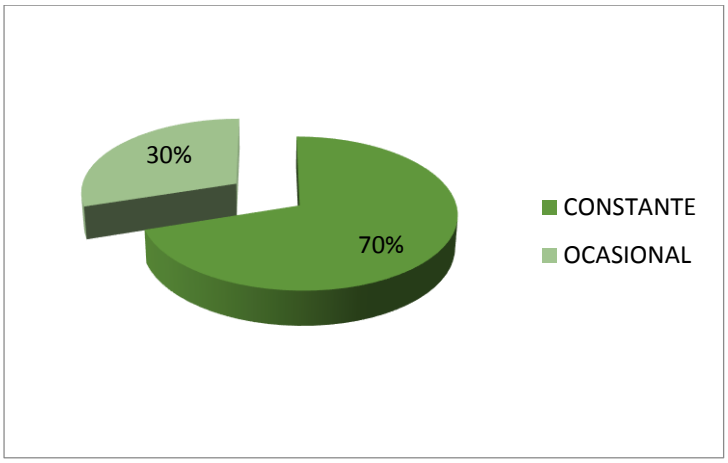
2. **CUADRO N. 24**

INFORMACION	CANTTIDAD	%
CONSTANTE	14	47%
OCASIONAL	6	53%
TOTA	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 16



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 89% aseguran que son clientes constantes y el 11% son clientes ocasionales. Estos resultados indican que el mayor porcentaje de los Clientes son fijos, pero el resto se debería tratar de anclarlos y convertirlos en constantes.

3. **Satisface la empresa sus demandas?**

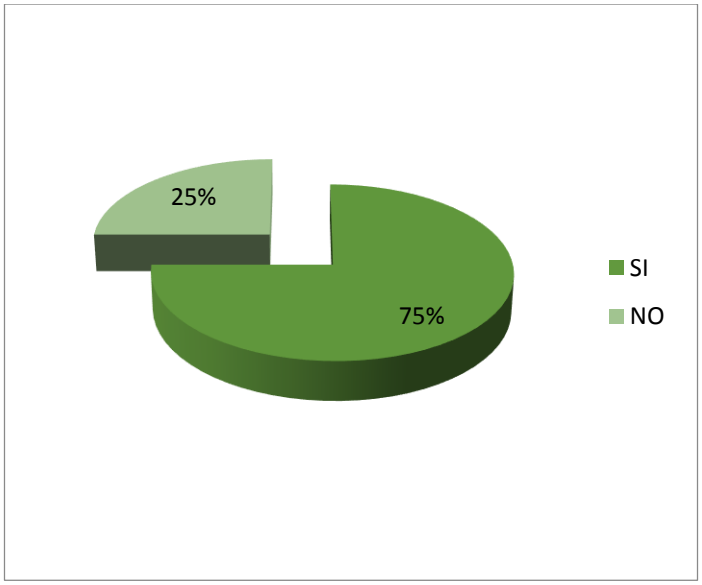
GUADRO N. 25

INFORMACION	CANTTIDAD	%
SI	16	75%
NO	4	25%
TOTA	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 17



INTERPRETACION

Del 100% de los clientes indican el 75% que la empresa si satisface sus demandas, y el 25% dice no estar satisfecho, lo cual es bueno para la empresa, ya que la mayoría de ellos están satisfechos en sus demandas.

4. **¿Cumple sus expectativas los productos que ofrece la empresa?**

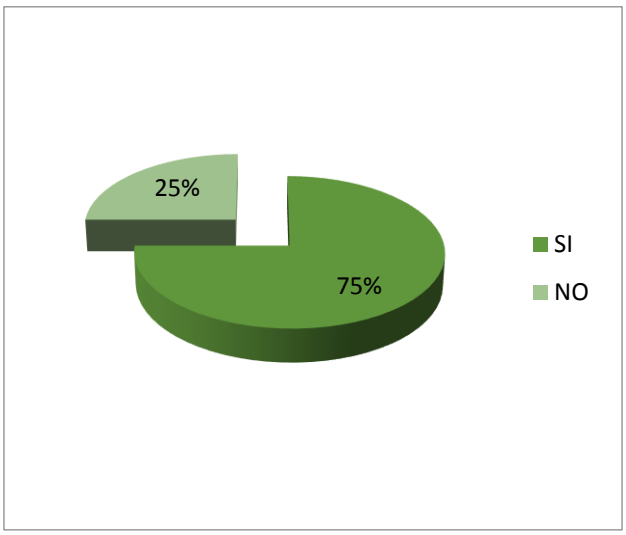
CUADRO N. 26

INFORMACION	CANTTIDAD	%
SI	15	75%
NO	5	25%
TOTA	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 18



INTERPRETACION

Del 100% de los clientes encuestados dicen que la empresa si cumple con las expectativas, y un 25% dicen que no, para lo cual sería aconsejable realizar una encuesta por parte de la empresa para poder cumplir las expectativas de los clientes.

5. **¿De todo el proceso de su compra, que sugiere que debería mejorar la empresa?**

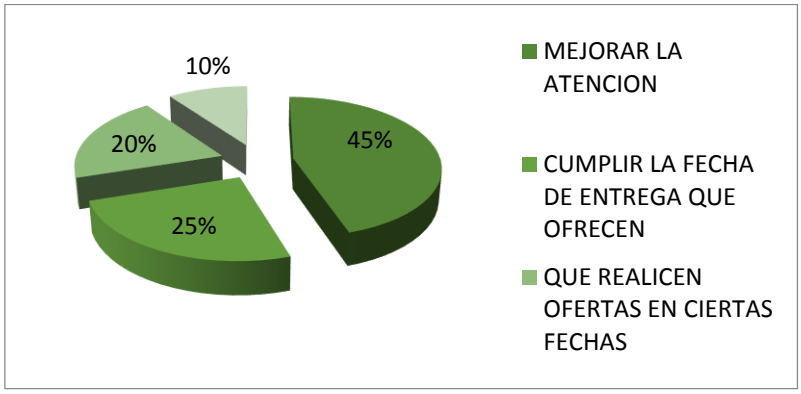
CUADRO N. 27

MEJORAS	N. PERSONAS	%
MEJORAR LA ATENCION	9	45%
CUMPLIR LA FECHA DE ENTREGA QUE OFRECEN	5	25%
QUE REALICEN OFERTAS EN CIERTAS FECHAS	4	20%
QUE OFREZCAN PROMOCIONES A LIENTES FIELES	2	10%
TOTAL	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 19



INTERPRETACION

Del 100% de los clientes el 45% dice que se debería mejorar la atención al cliente, el 25% dice que se debería cumplir con la fecha que se ofrece entregar los muebles, el 20 % que se realicen promociones y ofertas, y un 10% que premien la fidelidad del cliente.

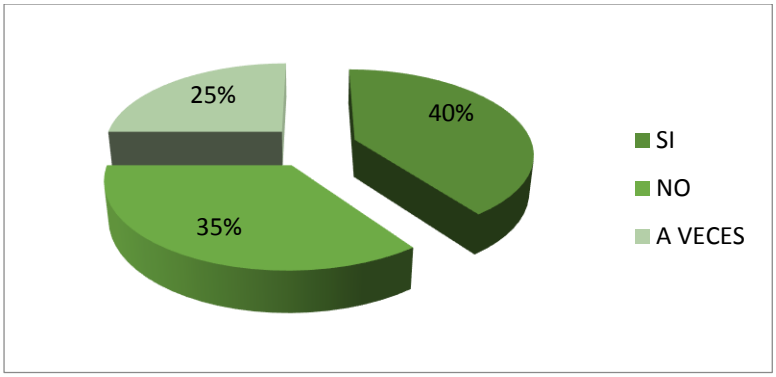
6. **¿Cómo califica la calidad de los productos?**

GRAFICO N. 28

CUENTA CON HERRAMIENTAS	CANTIDAD	%
EXELENTE	7	35%
BUENA	10	50%
MALA	3	15%
TOTAL	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, DE LOJA ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 20



INTERPRETACIÓN

Del 100% de los clientes encuestados, el 94% la califica de buena, mientras que el 6% asegura que es excelente. Este dato puede resultar de mucha información al momento de calificar los productos, la aceptación de buenos da una pauta a que la empresa expende productos de calidad, pero si la calificación es de excelente sería mucho mejor, ya que ahí se daría cuenta que con la excelencia se podría estar anclando los Clientes a la empresa a través de los productos.

7. ¿Qué forma de pago utiliza?

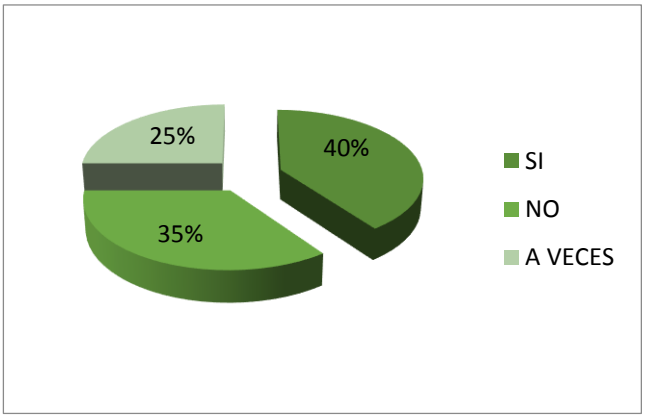
CUADRO N. 29

FORMA DE PAGO	CANTIDAD	%
FINANCIADO	11	55%
EFECTIVO	4	20%
CHEQUE	5	25%
TOTAL	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 21



INTERPRETACIÓN

El 96% de los clientes de la empresa prefiere como forma de pago el crédito, mientras que el 4% lo realiza en efectivo; al preferir los clientes utilizar el crédito para sus compras obliga a la empresa a revisar su forma de financiamiento y luego el sistema de cobranzas para que le empresa marche normalmente sin ningún tipo de desfinanciamiento y retrasos de pagos a los Proveedores.

8. ¿Sus Despachos son puntuales?

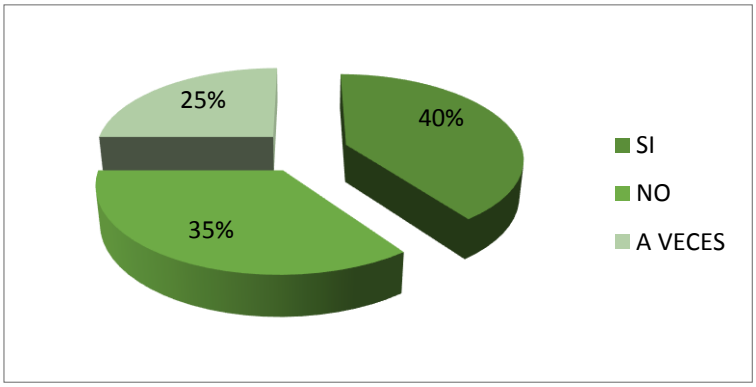
CUADRO N. 30

ENTREGAS PUNTUALES	CANTIDAD	%
SI	8	30%
NO	7	40%
A VECES	5	30%
TOTAL	100	100%

FUENTE: EMPLEADOS BENIE ES ARTE, EMPRESA PRODUCTOR A DE MUEBLES, CIUDAD DE LOJA

ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

GRAFICO N. 22



INTERPRETACIÓN

El 96% de los clientes indican que nunca recibieron sus pedidos a tiempo, y el 4% indica que sus pedidos llegan a tiempo; razón suficiente para tener que cambiar el proceso de despacho de producto, para poder cumplir con los Clientes que sus pedidos lleguen a tiempo, y no con retrasos, ya que de esto depende que los Clientes cojan el producto o se pueda vender aún mas siendo puntuales en las entregas.

g. DISCUSION

CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE REINGENIERÍA

Se nombra un comité para hacer la propuesta de reingeniería de la empresa objeto de estudio, el cual deberá colaborar, aportar ideas, ejecutar y dar el respectivo seguimiento para el cumplimiento de este trabajo investigativo.

El comité quedo conformado de la siguiente manera:

- El Gerente de la empresa
- Jefe de departamento financiero o Contador,
- Jefe del departamento adquisiciones, despachos y entregas,
- Maestros de carpintería
- Se modificara el proceso en el área administrativa, a la cual se le sumara la tarea de contratación y velar por el personal (recursos Humanos).
- Se elaborara un proceso más, por lo tanto se sumara una persona como Jefe de producción y mi Persona Sandra Isabel Ambuludi Japon, responsable del trabajo de investigación.

Los objetivos de este trabajo que se desarrollara, se detallan a continuación:

- Efectuar el diagnostico situacional de la empresa “BENI ES ARTE” de la ciudad de Loja de acuerdo a los resultados de la entrevista y encuestas.
- Identificar los procesos estratégicos y operativos que ya existen en la empresa.
- Diseñar el esquema de la estructura de los procesos de la empresa utilizando las herramientas de la gestión por procesos.

- Determinar los puntos críticos en los diferentes procesos de la empresa
- Replantear los procesos estratégicos y operativos de la empresa BENI ES ARTE.
- Elaboración de nuevos procesos dentro de la empresa, y quienes estarán a cargo de los mismos.
  - Elaborar el presupuesto y cronograma de la reingeniería de los procesos a realizarse en la empresa BENI ES ARTE.

PROPUESTA PARA LA EMPRESA

NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Con el afán de mejorar los servicios y por ende la condición económica de la empresa, el equipo de reingeniería, ha asignado un responsable en cada departamento, para se encarguen de coordinar el trabajo de manera conjunta con el personal que le corresponde a su cargo.

Se implementó la misión y la visión de la empresa, junto con los objetivos, las políticas y valores que debe tener, la misma quedara de la siguiente manera:

MISIÓN DE LA EMPRESA

Ser pioneros en la fabricación y comercialización de muebles de calidad, para satisfacer las expectativas de nuestros Clientes y consumidores, de la ciudad de Loja.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Entregando a la ciudadanía una gran variedad de muebles, con acabados y modernos diseños, con la calidad y precio competitivos, satisfaciendo las demandas y exigencias de cada cliente.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1. Ofrecer productos de calidad y precio de competencia.
2. Eliminar en forma parcial o totalidad, el desperdicio de materia prima.

3. Mejorar la atención al cliente de acuerdo a sus exigencias y demandas.
4. Cumplir con los cronogramas y tiempos de entregas de pedidos a los Clientes.
5. Ser eficientes en el manejo de los recursos económicos.
6. Tener la información correcta y eficiente en la empresa, dentro de los diferentes departamentos o procesos.
7. Tener Personal capacitado y eficiente para las labores y trabajos de la empresa.

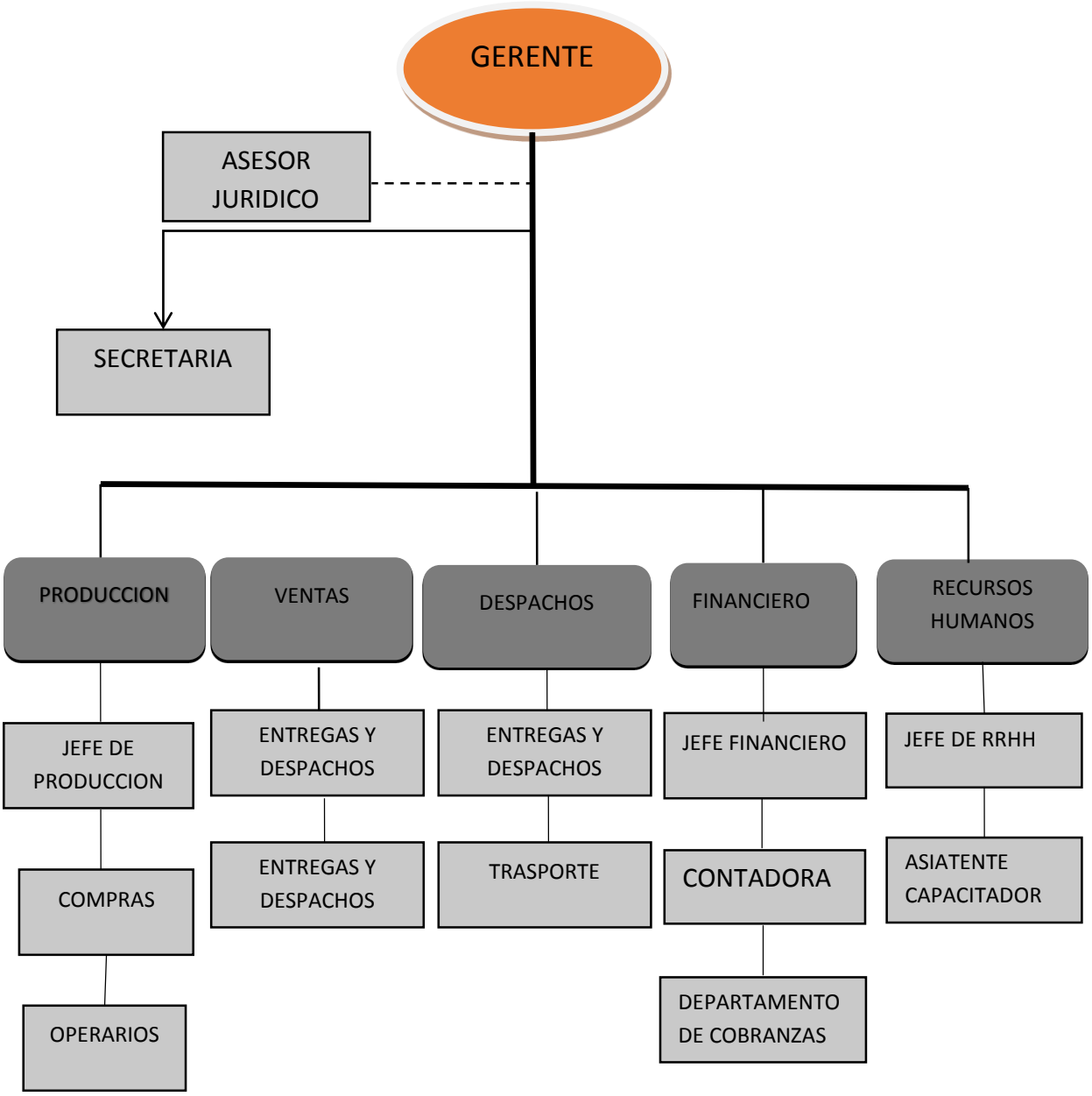
VALORES DE LA EMPRESA

Para la empresa lo más importante es la atención a sus clientes, la calidad y precio de los productos, y la ética profesional, son los valores que se realza en la empresa.

- ✓ **Atención a los Clientes:** brindar la mejor atención, a los clientes internos y externos, ya que son la razón de ser de la empresa.
- ✓ **Calidad y precio de los productos:** contar con proveedores que nos puedan suplir en el menor tiempo posible la materia prima necesaria para el cumplimento de la entregas.
- ✓ **Ética Profesional:** competir lealmente en el mercado y ser responsables en los compromisos de tiempos y de entrega constante con sus Clientes.

PROPUESTA DE NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

Grafico N. 15



ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI

PLAN DE MEJORAS A LOS PROCESOS ACTUALES

1.- PROCESO DE CONPRAS

Objetivo.

- Minimizar los tiempos estándar que se toma en realizar este preceso en la empresa.

Estrategias.

- Delegar a una persona especifica que se encargue de realizar este proceso ..

Metas.

- Minimizar los costos de producción disminuyendo los tiempos que se invierte en el mismo.

Grafico N. 16

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 1
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		COMPRAS	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
Compras y Despachos	20	1	Realiza el informe de materiales que se va a requerir
	20	2	Contacta a proveedores
	20	3	Realiza los pedidos
	30	4	Recepción de los materiales y constatación de la cantidad pedida
	60	5	Ingreso a bodega
	15	6	Entrega de facturas a
TOTAL MI	165		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 17

FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE COMPRAS											
NOMBRE DE PROCESO: COMPRAS									TABLA 4-1		
PROCESO	PRODUCCION								RESUMEN		
INICIO	RECEPCION DE REPORTES E INFORMES								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	2	40
									INSPECCION	1	30
									TRANSPORTRE	1	60
FINAL	SE ARCHIVA LA DOCUMENTACION								APROBACION	1	20
									ESPERA	2	60
									ARCHIVO	1	15
ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable							Descripcion de los pasos		
1	20	ADQUISICIONES	X						Realiza el informe de materiales que se va a requerir y se revisa inventarios		
2	20	ADQUISICIONES	X						Contacta a proveedores para constatar si cuenta con los matriales que necesitan		
3	20	ADQUISICIONES				X			Luego de revisar los precios mas convenientes, se realiza los pedidos		
4	30	ADQUISICIONES		X					Recepción de los materiales y constatación de la cantidad pedida		
5	60	ADQUISICIONES			X		X		Ingreso de materiales a bodega		
6	15	ADQUISICIONES						X	Se entrega las fcturas a contabilidad		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

ANALISIS.

En este proceso de acuerdo a la observación se tarda un tiempo de 270 minutos, ya que tiene que tener la autorización verbal del Gerente Luis Quezada, la propuesta consiste en que exista jefes por áreas para que la autorización sea directo del jefe y no esperar hasta que llegue el gerente minimizando así un tiempo de 105 minutos.

2.- PROCESO DE PRODUCCIÓN.

Objetivo.

- Minimizar al máximo el desperdicio de materia prima, aprovechar el tiempo del Personal y la maquinaria de la empresa.

Estrategias.

- Brindar capacitación a los trabajadores en cuanto al nuevo proceso y el manejo de la maquinaria, para que realicen su trabajo de manera eficaz.
- Coordinar con los maestros que están al mando de los operarios para que realice cada secuencia de cada paso del proceso que le corresponda con responsabilidad y eficiencia.

Metas.

- Ofrecer al Cliente productos de calidad y precio de competencia con diferente variedad en modelos y acabados.
- Disminuir los costos de producción de la empresa.

CUADRO N. 18

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 2
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PRODUCCION	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
PRODUCCION	60	1	Medida y trazo de la madera que usara para a elaboracion
	60	2	recorte de cada uno de los elementos
	120	3	Ensamblado y pegado de las partes reccortadas
	90	4	Lijada y masillada de los muebles
	90	5	Tallado de cada mueble
	120	6	Pintada y lacada
	120	7	Secado de los muebles ya terminados
TOTAL MINUTOS	660		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 19

FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO DE PRODUCCION PARA ELABORACION DE UN JUEGO DE DORMITORIO											
NOMBRE DE PROCESO: PRODUCCION									TABLA 2-1		
PROCESO	PRODUCCION								RESUMEN		
INICIO	MEDIDA Y TRAZO DE LA MADERA QUE SE USARA PARA LA ELABORACION								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	5	450
									INSPECCION	1	90
									TRANSPORTRE	0	0
FINAL	SECADO DE LOS MUEBLES YA TERMINADOS								APROBACION	2	210
									ESPERA	2	210
									ARCHIVO	0	0
ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable							Descripcion de los pasos		
1	60	MAESTRO ESPECIALIZADO	X						Medida y trazo de la madera que usara para a elaboración		
2	60	MAESTRO ESPECIALIZADO	X						recorte de cada uno de los elementos		
3	120	MAESTRO	X			X			Ensamblado y pegado de las partes recortadas		
4	90	OBRERO		X		X			Lijada y masillada de los muebles		
5	90	TALLADOR	X				X		Tallado de cada mueble		
6	120	MAESTROS	X						Pintada y lacada		
7	120	OBRERO					X		Secado de los muebles ya termindos		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

Análisis: En este proceso se realizó los cambios necesarios al aplicar los tiempos estándares en cada paso del proceso. En el proceso anterior se tomaba 180 minutos, pero actualmente se toma el tiempo de 160 debido a que se distribuyó mejor el trabajo entre los 4 maestros con sus respectivos, el recorte de las piezas tenía un tiempo de 90 minutos y se redujo a 60 minutos porque por que la coordinación del trabajo facilito hacerlo, en el ensamblado de las piezas que tenía un tiempo de 120 minutos se redujo a 100, la lijada y masilla da también se vio reducido el tiempo de 90 minutos a 60 minutos, en el proceso de la tallada se ve una reducción de 75 a 60 minutos y la pintada de 180 a 150. Se puede ver

reflejado la disminución en un 40% en el proceso total, lo que indica que la distribución de funciones y asignaciones de cargos se sincronizan mejor las actividades y se reduce el tiempo en cada paso del proceso obteniendo una mejora para empresa.

3.- PROCESO DE DESPACHOS

Objetivos.

- Optimizar los tiempos de entregas a los Clientes.
- Entregar al departamento financiero, los informes de despachos y soluciones dadas a los Clientes de manera eficiente en el tiempo establecido.

Estrategias.

- Planificar las rutas de entregas para optimizar el tiempo..
- Asumir el compromiso de ser eficiente en esta área.

Metas.

- Puntualidad en las entregas.
- Mayor confianza del Cliente hacia la empresa en sus productos.
- Coordinar con finanzas para tener una comunicación eficiente para que se proceda a la facturación y cobro de cartera.

CUADRO N. 20

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 3
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		COMPRAS Y DESPACHOS	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
COMPRAS Y DESPACHOS	45	1	empaquetada y forrada de los muebles listos para la entrega
	10	2	Se contacta al cliente si se encuentra en el domicilio para hacer la respectiva entrega
	20	3	Una vez confirmada, se saca los muebles de la bodega
	40	4	Se procede a transportarlos hasta e domicilio del cliente
	45	6	retorno y entrega de informes all area financiera
TOTAL MINUTOS	160		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

CUADRO N. 21

NUEVO PROCESO DE DESPACHOS										TABLA 3-1		
PROCESO	PRODUCCION									RESUMEN		
INICIO	EMPACADO DE LOS MUEBLES EN BODEGA									ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
										OPERACIÓN	1	45
										INSPECCION	0	0
										TRANSPORTRE	3	105
FINAL	ENTREGA DE INFORMES Y REPORTES A CONTABILIDAD									APROBACION	0	0
										ESPERA	1	10
										ARCHIVO	1	45
ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable								Descripcion de los pasos		
3	45	ENTREGAS	X							empaquetada y forrada de los muebles listos para la entrega		
4	10	ENTREGAS					X			Se contacta al cliente si se encuentra en el domicilio para hacer la		
5	20	ENTREGAS			X					Una vez confirmada, se saca los muebles de la bodega		
6	40	ENTREGAS			X					Se procede a transportarlos hasta el domicilio del cliente		
8	45	ENTREGAS			X				X	retorno y entrega de informes al área contable		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE												
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI												

Análisis: en este análisis del proceso de compras y despachos, se lo denomina en el actual como ventas y despachos; se tomaba anteriormente un tiempo de 225 minutos, con el nuevo proceso se toma 205 minutos tomando en cuenta que se incluye las ventas en este proceso, ya que anteriormente no se incluía en ningún proceso este ítem que es muy importante. Como podemos observar se reduce un 9% el tiempo con el nuevo proceso.

4.-PROCESO FINANCIERO

Al proceso de facturación y cobranzas se le ha agregado funciones y se le ha cambiado de nombre el cual abarca al proceso actual.

Objetivos.

- Asignar a una persona especializada en el área de finanzas para garantizar un mejor manera de los recursos económicos la empresa.
- Tener un control correcto de facturación.
- Realizar una recaudación eficiente.
- Disponer de información actualizada.

Estrategias.

- Entregar de manera eficiente la información de despachos y compras, para mantener actualizada dicha información.
- Realizar las facturaciones y recaudaciones diariamente de manera correcta.
- Dar los soportes contables con la información correcta al Gerente.

Metas.

- Conocer el reporte diario de las pérdidas y ganancias que se generen en la empresa.
- Mejorar la economía de la empresa.
- Mantener informado al Gerente y a toda el área financiera de lo que genera a diario la empresa.
    - Manejar de manera correcta las finanzas de la empresa.

GRAFICO N. 22

EMPRESA DE ELABORACION Y ACABDO DE MUEBLES "BENI ES ARTE"			TABLA 4
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		FINANCIERO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACION
FINANCIERO	20	1	recepcion de reportes e informes
	20	2	Clasificacion de l informacion
	20	3	Elaboracion de facturas y cardex de cobranzas
	90	4	Se realiza la cobranza respectiva
	20	5	Se ingresa el dinero recuperado al registro contable
	15	6	Se archiva la documentacion
TOTAL MINUTOS	185		
FUENTE: EMPRESA BENI ES RTE			
ELABORADO POR: SANDRA AMBULUDI			

GRAFICO N. 23

FLUJOGRAMA DEL NUEVO PROCESO FINACIERO

NOMBRE DE PROCESO: PRODUCCION		TABLA 4-1		
PROCESO	PRODUCCION	RESUMEN		
		ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
INICIO	RECEPCION DE REPORTES E INFORMES	OPERACIÓN	2	40
		INSPECCION	1	20
		TRANSPORTRE	1	90
FINAL	SE ARCHIVA LA DOCUMENTACION	APROBACION	1	20
		ESPERA	0	0
		ARCHIVO	1	15

ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable							Descripcion de los pasos
1	20	CONTADOR	X						recepción de reportes e informes
2	20	CONTADOR		X					Clasificación de la información
3	20	CONTADOR	X						Elaboración de facturas y cardex de cobranzas
4	90	COBRANZAS			X				Se realiza la cobranza respectiva
5	20	COBRANZAS				X			Se ingresa el dinero recuperado al registro contable
6	15	FINANCIERO						X	Se archiva la documentación

FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE

REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI

Análisis:

Se cambia el nombre de Facturación y Cobranzas a Finanzas, se equilibra las cargas de trabajo que existen dentro del proceso y se da nuevas responsabilidades a los integrantes de este departamento ahora denominado Finanzas, existe una reducción de tiempos también en ,os procesos debido a la distribución de las responsabilidades y a la mejora de la entrega de información detallada y por escrito, si antes este proceso tardaba 250 minutos en el nuevo proceso tenemos 188, lo que indica que se reduce el 4 % del tiempo.

SE INCREMENTAN DOS NUEVOS PROCESOS PARA LA EMPRESA QUE ES EL DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS.

5.- VENTAS

Objetivos.

- Realizar ventas efectivas.
- Ofrecer excelente atención al cliente.
- Fidelizar al cliente bridándole productos de calidad.

Estrategias.

- realizar encuestas a los clientes para conocer sus necesidades y saber en que debemos mejorar.
- Realizar llamadas a los Clientes para ofrecer los productos y precios (llegar al cliente, u no esperar a que el cliente venga a osotros).
- Capacitar al personal de ventas para mejorar la atención al cliente.

Metas.

- Incrementar significativamente las ventas.
- Identificar clientes potenciales.
- Puntualidad en las entregas.
- Elevar la confianza del Cliente hacia la empresa en sus productos.

6.- PROCESO DE RR. HH.

Objetivos.

- Realizar el proceso correcto para la contratación de empleados y ascensos de los empleados antiguos enfocándonos en su máximo rendimiento en el puesto asignado, ser eficiente en el control de asistencia y limpieza de la empresa.

Estrategias.

- Establecer los parámetros adecuados para un reclutamiento y contratación efectiva del Personal.
- Evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores para ascensos y reconocimientos de méritos.
- Realizar inducir a cada empleado para el puesto contratado.

Metas.

- Contratar Personal con formación adecuada para cada puesto de trabajo.
- Trabajo de calidad y un buen ambiente laboral.
- Personal remunerado adecuadamente de acuerdo a su trabajo.

CUADRO N. 24

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS											
NOMBRE DE PROCESO: RECUSRSOS HUMANOS									TABLA 4-1		
PROCESO	PRODUCCION								RESUMEN		
INICIO	RECEPCION DE REPORTES E INFORMES								ACTIVIDAD	NUMERO DE PASOS	TIEMPO EN MINUTOS
									OPERACIÓN	2	75
									INSPECCION	2	60
									TRANSPORTRE	0	0
FINAL	SE ARCHIVA LA DOCUMENTACION								APROBACION	2	80
									ESPERA	1	10
									ARCHIVO	1	20
ACTIVIDAD Nº	tiempo minutos	responsable							Descripcion de los pasos		
1	15	RR.HH	X						Publicación del puesto vacante		
2	30	RR.HH		X					Recepción de Carpetas		
3	30	RR.HH		X					Clasificación de los aspirantes		
4	60	RR.HH				X			entrevistas a seleccionados		
5	20	RR.HH				X			Selección de acuerdo al perfil que necesita la empresa		
6	10	RR.HH					X		Llamar al elegido por RR.HH		
7	60	RRHH- JEFE DE AREA	X						Inducirlo a su puesto de Trabajo		
8	20	RR.HH						X	registro de entrada y salida		
FUENTE. EMPRESA BENNI ES ARTE											
REALIZADO POR: SANDRA AMBULUDI											

Análisis:

Es necesario la creación de este proceso, para poder seleccionar el personal idóneo al puesto de trabajo que requiera la empresa mediante el proceso de selección y contratación con la aplicación de plan y estrategias con que cuenta RR.HH para contratar a los trabajadores, se delega la función de acuerdo al comité de reingeniería con la aprobación del gerente a la administradora actual, comprometiéndose el gerente brindarle la capacitación necesaria para el desenvolvimiento en esta nueva función y se le quita algunas funciones para no sobrecargarla de trabajo.

MANUAL DE FUNCIONES DE CADA TRABAJADOR O EMPLEADO.

CÓDIGO : 01
DEPENDENCIA : NINGUNA
TITULO DEL PUESTO : GERENTE
SUPERVISA A : TODO EL PERSONAL

NATURALEZA DEL TRABAJO

La Gerencia tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la Empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

FUNCIONES

Designar todas las posiciones Gerenciales.

Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas a cada responsable del proceso.

Coordinar con la oficina administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.

Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, responsables de cada proceso y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Representar legalmente a la empresa ante cualquier autoridad y celebrar los actos y contratos necesarios para el cumplimiento de objetivos.
Dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos empresariales.
Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las Auditorías realizadas.
Ordenar y autorizar los respectivos pagos al Personal y proveedores.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

El cargo de Gerente debe entenderse siempre como una responsabilidad.
Debe tener la autoridad requerida para que pueda cumplir con ella.
Buena formación académica, criterio formado, alta iniciativa y capacidad para supervisar, coordinar y controlar las actividades de sus subalternos.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ingeniero Comercial

EXPERIENCIA: Tres años en labores similares.

CÓDIGO **: 02**
TITULO DEL PUESTO **: CONTADORA**
DEPENDE DE **: GERENTE**
SUPERVISA A **: NO SUBALTERNOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar labores de contabilidad, brindando asistencia directa a la administración en general de la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS:

Liquidar nómina
Digitar y tener al día la contabilidad.
Pagar los servicios en las fechas establecidas.
Elaborar notas débito y crédito
Manejar, controlar y registrar los movimientos de caja.
Mantener al día los documentos contables con los proveedores
Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes.
Atender a las personas que lleguen a la Empresa
Mantener al día los archivos generales de la empresa.
Elaborar formatos para pagos de seguridad social, Sri.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Agilidad en la ejecución de los trámites tanto contables como administrativos.
Tener criterio formado, alta iniciativa, para controlar actividades de la empresa en general.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Licenciada o Ing. en Contabilidad

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia.

CÓDIGO **: 03**
TITULO DEL PUESTO **: JEFE DE PRODUCCIÓN**
DEPENDE DE **: GERENTE**
SUPERVISA A **: OPERARIOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO

Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General, planificando y dirigiendo las actividades productivas.

FUNCIONES TÍPICAS:

Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan las condiciones y especificaciones de calidad.
Promover el sistema de calidad en toda el área de la que es responsable, ayudando a completar aspectos que pueden contribuir a su mejora continuada.
Tratar con el Gerente General sobre los planes a corto, medio y largo plazo para hacer progresar el área productiva de la empresa con respecto a las tendencias del mercado y de la tecnología.
Organizar la producción y coordinar responsabilidades a sus Trabajadores

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Metódico y organizado en su propio trabajo, sabiendo tener en cuenta los criterios propios del cliente.
sólido en sus convicciones y decisiones pero aceptando analizar otros puntos de vista.
Predisposición a trabajar formando equipo y motivando a la gente.
Analítico y reflexivo ante decisiones importantes, rápido en las decisiones cotidianas.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Segundo nivel (Técnico en Agropecuaria)

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia.

CÓDIGO : 04

TITULO DEL PUESTO : JEFE FINANCIERO

DEPENDE DE : GERENTE

SUPERVISA A : SUBORDINADOS DE DEPARTAMENTO FINANZAS

NATURALEZA DEL TRABAJO

Responsable de la función financiera de la empresa, tiene funciones asignadas relacionadas con las utilidades, inversiones y financiación de la empresa y los demás departamentos.

FUNCIONES TÍPICAS:

Administrar los recursos financieros de la empresa.
Estar al tanto de las compras de materia prima, maquinaria, pago de salarios, proveedores y otros.
Ejercer estricto control y cumplimiento de obligaciones de la empresa, en el tipo legal financiero (IVA, RETENCIÓN A LA FUENTE, IMPUESTOS Y MAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS)
Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva sobre la información contable de la empresa.
Supervisar el pago del Personal y proveedores de la empresa.
Cualquier otra responsabilidad que le sea delegada por el Gerente

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Dinámico.
Saber promover en la empresa la transparente administración de los fondos de la empresa.
Saber trabajar en equipo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ing. en Contabilidad

EXPERIENCIA: Mínimo dos años de experiencia.

CÓDIGO : **05**
TITULO DEL PUESTO : **JEFE DE VENTAS**
DEPENDE : **GERENTE**
SUPERVISA A : **SUBALTERNOS DE DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DESPACHOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Encargado de hacer llegar el producto al mercado de su ramo, satisfaciendo las necesidades de su cliente al 100% aplicando sus objetivos de ventas.

FUNCIONES TÍPICAS:

Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
Contribuir activamente a la solución de problemas.
Administrar su territorio de ventas.
Prospectar nuevos clientes.
Incrementar las compras de los clientes actuales.
Mantener y retener a los clientes.
Conocer el mercado de sus clientes
Administrar eficientemente su cartera de clientes.
Mantener actualizado el stock de aves faenadas.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

- Dinámico.
- Don de Mando.
- Saber manejar Personal bajo su cargo.
- Saber Planificar y coordinar las actividades relacionadas con las ventas.
    - Trabajar en equipo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Estudiante de Ing. en Administración de Empresa,

CÓDIGO : **06**
TITULO DEL PUESTO : **JEFE DE RECURSOS HUMANOS**
DEPENDE : **GERENTE**
SUPERVISA A : **SUBALTERNOS DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS || HUMANOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con el recurso Humano, que se relaciona con el reclutamiento y recepción de documentos, para que el Gerente reclute al personal más idóneo, promoción y gratificación al desempeño de los Trabajadores o Empleados.

FUNCIONES TÍPICAS:

Analiza las referencias de los Postulantes.
Coordinar el control diario de asistencia del Personal de la empresa.
Dictar normas y políticas de reclutamiento.
Receptar las inquietudes del recurso Humano.
Coordinar y evaluar el desempeño del Personal.
Presentar al departamento financiero las planillas de pago al Personal de Trabajo de la Empresa.
Coordinar el plan de capacitación del personal.
Coordinar la inducción del Personal a su puesto de Trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ing. Administración de Empresa

EXPERIENCIA: Mínimo un año de experiencia.

CÓDIGO : **07**
TITULO DEL PUESTO : **OPERARIOS**
DEPENDE DE : **JEFE DE PRODUCCIÓN**
SUPERVISA A : **NO SUBALTERNOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejecución de las labores de producción en los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS:

Manejar y dar mantenimiento a la maquinaria de la empresa.
Velar por la integridad de maquinarias y equipos existente en la empresa.
Realiza las labores que le recomienda el departamento de producción
Mantener en buen uso las herramientas y equipos de trabajo.
Ejecutar el proceso de producción.
Colaborar con algún requerimiento de sus inmediatos.
Almacenar del producto faenado que quede en stock dentro de los congeladores.
Ejecutar la labor encomendada por su Jefe inmediato.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

No requiere formación especializada
Requiere habilidades y destrezas suficientes para cumplir las labores que le sean designadas especialmente las de producción, además es un alto grado de responsabilidad.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Bachilleres

EXPERIENCIA: Mínimo un año

CÓDIGO : 08
TITULO DEL PUESTO : CHOFER
DEPENDE DE : JEFE DE VENTAS
SUPERVISA A : NO SUBALTERNOS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejecución de las labores de conducción para entrega de productos desde la empresa hacia los puntos de venta.

FUNCIONES TÍPICAS:

Manejar y dar mantenimiento al vehículo a su cargo.
Realizar la transportación de Personal o producto terminado.
Entregar la mercadería que le sea encomendada.
Colaborar con algún requerimiento de sus inmediatos.
Ayudar a planificar rutas de entrega.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Responsabilidad
Dinámico
Saber adaptarse a su trabajo con facilidad

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Tener Licencia Profesional

EXPERIENCIA: Mínimo un año en cargos similares o entregas.

CÓDIGO : **09**
TITULO DEL PUESTO : **COBRANZAS**
DEPENDE DE : **JEFE FINANCIERO**
SUPERVISA A : **NO SUBALTERNOS**

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Ejecución de las labores de cobranzas para la empresa.

FUNCIONES TÍPICAS:

Manejar cartera de Clientes con responsabilidad.
Manejar recibos de cobro.
Entregar factura a Clientes y su respectivo cobro
Entregar dineros cobrados a Contador.

CARACTERÍSTICAS DE CLASE

Absoluta responsabilidad en manejo de dineros.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Estudios Universitarios de Contabilidad

EXPERIENCIA: Mínimo un año

DETERMINACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTAR EL NUEVO PROCESO DE LA EMPRESA

COMPARACIÓN DE TIEMPOS DE DURACIÓN ENTRE PROCESOS EXISTENTES Y PROCESOS REDISEÑADOS MAS LOS IMPLEMENTADOS

NOMBRE DEL PROCESO	DURACION DEL PROCESO ACTUAL	DURACION DEL PROCESO DISEÑADO	DIFERENCIA
ADQUISICIONES	115	80	35
PRODUCCION	855	520	335
VENTAS Y DESPACHOS	225	205	20
FINANZAS	250	188	62
RECUROS HUMANOS	-	245	-

COSTOS

NUEVO CARGO	VALOR INCREMENTADO
RECURSOS HUMANOS	150
JEFE DE PRODUCCION	150
ADQUISICIONES	100
TOTAL	**400**

Los costos para la implementación de la reingeniería será de 400 dólares mensuales, ya que solo se incrementara el sueldo a las personas que van a está al frente como jefes que se seleccionó del mismo personal y se invertirá en capacitaciones para que los elegidos pueda llevar a cabo la tarea encomendada.

ANÁLISIS:

Como se aprecia en el cuadro resumen, que se detalla cada proceso actual con sus respectivos tiempos que tiene, y en los nuevos procesos también se los

detalla junto con sus respectivos tiempos, para poder sacar la diferencia entre tiempos de cada proceso.

- En compras se ahorra un 8%.
- En producción un 22%, esto es debido a que se organiza de mejor manera al Personal de trabajo, ellos asumen las responsabilidades que se les designa y tienen conocimiento pleno de la importancia de la secuencia correcta del proceso para poder ser eficientes, esto además ayuda para este tiempo economizado, poder utilizarlo en el nuevo proceso que se crea.
- Se sigue con despachos que se ahorra un 16% igualmente, ya que los tiempos estaban exagerado por la cantidad de viajes que se realizan para entregar los muebles acabados a los Clientes de Loja, hacer un informe real con las entregas y soluciones para el departamento financiero y aprovechar de igual manera esta reducción de tiempo para ser utilizado con el nuevo proceso.
- En finanzas no se reduce el tiempo en manera muy significativa, pero se aprovecha a todo su Personal para realizar un trabajo más eficiente, distribuyendo la carga de trabajo a todos por igual, de forma equitativa, dándoles responsabilidades y que sepan ser eficientes al asumirlas, de esta manera mantener informado diariamente y de forma real al Gerente y a los Jefes departamentales que requieran de alguna información.
- Se agrega un proceso que es el de Recursos Humanos, para que asuma la tarea de contratación de Personal, y que el Gerente que antes asumía

funciones que estaban fuera de su competencia, hoy asuma la responsabilidad de seleccionar el personal idóneo de acuerdo a las normativas y requerimientos del puesto a contratar.

De esta manera se ha reducido el tiempo de trabajo, aprovechando eficientemente a los Trabajadores y Empleados, distribuyendo la carga y responsabilidad de trabajo a todos de manera equitativa, en unos procesos aumentando puestos de Trabajo y en otros disminuyendo ya que eran innecesarios, así mismo el objetivo de reestructurar el departamento financiero era hacerlo más eficiente, que asuma con responsabilidad sus funciones, para tener una información real, controlada, veraz y efectiva de manejo económico de la empresa.

En conclusión el costo a implementar el nuevo proceso en la planta de ELABORACION DE MUEBLES es muy bajo, ya que más bien lo que en esta empresa se ha realizado es reestructuración de personal, mejorar el control de los procesos, distribuyendo la carga de trabajo, tener la visión y misión de la empresa clara, y un firme compromiso de cambio positivo para poder seguir adelante, con la expectativa de ser una empresa rentable, capaz de ofertar productos de calidad, ganarse la confianza de los Clientes.

h. CONCLUSIONES

- Se identifican cuatro procesos dentro de la empresa, los cuales se desarrollan de forma desordenada y presentan una serie de problemas de descoordinación en su cumplimiento.
- El estudio demostró deficiencia en todos los procesos, los cuales requieren de reestructuraciones adecuadas.
- Se llevó a cabo la reestructuración de los cuatro procesos existentes, y la propuesta de la creación de un proceso más que es el de Recursos Humanos, para una mayor eficiencia necesaria dentro de la empresa, y así mejorar el reclutamiento de personal adecuado para realizar el trabajo requerido.
- Se delimita nuevas responsabilidades al personal existente, y se delega responsables en los puntos clave de la empresa para mejorar su desarrollo de trabajo y ejecución de procesos.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aplicación de los procesos reestructurados, para mejorar la condición de la empresa.
- Aplicar el nuevo proceso recomendado para una mejor selección de Personal para la Empresa.
- No apartarse de los manuales de cada puesto de trabajo para evitar pérdidas de tiempo que significan costos para la empresa.
- Asumir cada compromiso dado a los responsables de cada proceso.
- El Gerente, asumir sus nuevas responsabilidades y delegar las anteriores que ejecutaba a los diferentes departamentos, para poder supervisar de manera efectiva a cada proceso.
- Aprovechar el tiempo que queda libre para poder mejorar la capacitación al personal de los diferentes procesos para poder ser efectivos en la ejecución de su trabajo.
- Tomar en cuenta el realizar los pedidos a los Clientes, y que los despachos se realicen de acuerdo a lo solicitado.
- No dejar de entregar de forma oportuna los departamentos relacionados con el financiero la información a tiempo, para que este a su vez demuestre los resultados diarios de pérdidas y ganancias.

j. BIBLIOGRAFÍA

COOK, Víctor.

"Readings in Marketing Strategy". 2da edición. The Scientific Press.

LEVITT, Theodore.

"Comercialización Creativa". Compañía Editorial Continental. México. 1986. 191 pág.

"Innovation in Marketing". McGraw Hill. 203 pág.

MORRIS, Daniel.

"Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios". Mc Graw Hill, 1994.282 páginas.

PRIDE, William.

"Marketing: Concepto y estrategias". 9na edición. McGraw Hill. 1997. 877 pág.

TROUT, Jack.

ILUSTRACIÓN 1FOTOGRACIAS"POSICIONAMIENTO". MC GRAW HILL, 1986. 263 PÁGINAS.

WILSON, Bud.

Planeación y Desarrollo Comercial del Producto". Herrero Hermanos, México. 217 pág

Hammer Michael & Champy James.

WWW.GESTIOPOLIS.COM/RECURSOS3/DOCS/GER/REIPROMLEFCO.HTM
www.procesosdefaenamiento.com

http://es.wikipedia.org/wiki/Faenamiento

http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File3242-bienestar-animal-manua-avesl.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADa_de_procesos

http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index

http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/reingenieria-de-procesos-presentation

http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/prereinpro.htm

http://reingenieriaucv2007.blogspot.com/2007/10/roles-de-la-reingeniera.html

www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefco.htm

www.reingenieriadeprocesos

http://www.luismiguelmanene.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/

http://www.fleitman.net/articulos/reingenieria.pdf

http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/26/reingenieria-aplicada-a-las-organizaciones/

http://www.bpmconsultantsgroup.com/Fases-y-procesos-para-realizar-una-Reingenieria-BPM.html

informes@mbsperu.com

http://mbsperu.com/prembsco/consultoria/Reingenieria%20de%20costos.pdf

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuánto tiempo tiene la creación de la empresa?
2. ¿Tiene definida su misión y visión?
3. ¿Cuáles son los productos que la empresa ofrece?
4. ¿Cuenta con un organigrama funsional?
5. ¿tiene elaborado un manual de funciones para sus empleados?
6. ¿Cuenta con hoja de registro de entrada y salida
7. ¿Usted cuenta con un título de tercer nivel?
8. ¿conoce cuál es el rol que desempeña dentro de la empresa?
9. ¿todos sus empleados están enrolados, de acuerdo a la ley?
10. ¿Cuál es la forma de reclutamiento para contratar nuevo personal?
11. ¿Se realiza capacitación frecuentemente al personal, de ser positiva la respuesta. Con que frecuencia lo realizan?
12. ¿Cuánta con un sistema de incentivos para sus empleados, de ser positivo, que tipo de incentivos?

13. **¿Cuáles son las estrategias para mejorar la producción y la demanda?**
14. **Con que frecuencia adquiere un cliente los productos que usted ofrece?.**
15. **¿Ha podido detectar alguna falencia dentro de su empresa?**
16. **¿En qué condición financiera considera usted que se encuentra la empresa?**
17. **Cree usted que le hace falta hacer algún cambio dentro de la empresa?**
18. **Consideraría hacer una reingeniería de los procesos que se utilizan para la producción?**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA.

1. ¿Cuál es el cargo que Ud ocupa dentro de la Empresa?

13. **¿Desempeña el cargo o puesto para el cual fue contratado?**
14. **¿está acorde sus habilidades y formación académica con el trabajo que realiza?**
15. **¿Recibió inducción y capacitación para desempeñar su puesto de trabajo?**
16. **¿Su desempeño aporta al proceso dentro de la empresa?**
17. **¿recibe actualización y capacitación constante relacionado con el trabajo que realiza?**
18. **¿De ser negativa su respuesta señale las posibles causas?**
19. **¿Según su criterio, a qué proceso debe de darse prioridad en mejorar de acuerdo a los requerimientos de trabajo?**
20. **¿según su criterio, cree que la Empresa ha crecido, ha decrecido o se mantiene?**

21. **¿Considera Ud., que la persona que administra la empresa es la adecuada?**
22. **¿Qué nivel de estudio tiene Ud.?**
23. **Cuenta con las herramientas y equipos necesarios para su trabajo?**
24. **Cuenta con la información necesaria y actualizada para su trabajo?**
25. **Según su criterio ¿qué es primordial mejorar en su departamento de trabajo?**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS CLIENTES

9. **¿Usted es cliente constante u ocasional de la empresa?**
10. **Satisface la empresa sus demandas?**
11. **¿Usted compra de todos los productos o sólo determinados?**
12. **¿Cómo califica la calidad de los productos?**
13. **¿Con qué frecuencia compra los productos?**
14. **¿Qué forma de pago utiliza?**
15. **¿Cuál es la forma de realizar los pedidos de despacho de producto a la empresa?**
16. **¿Sus Despachos son puntuales, o tienen retrasos?**

INDICE

Caratula……..……i

Certificación…….……..……...ii

Autoría...…….……..iii

Carta de autorización…….…….……...iv

Agradecimiento…….……...v

Dedicatoria……..……..vi

Titulo……...……1

Resumen……..……..2

Introducción…….……8

Revisión de literatura……...….11

Materiales y Métodos…….……...36

Resultados ……..……39

Discusión…….…..……..83

Conclusiones…….…..…116

Recomendaciones……...117

Bibliografía……..…..118

Anexos……...….125